



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

### **TEMA:**

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA EMPRESA CREACIONES KATTY EN EL CANTÓN COCA, PROVINCIA DE ORELLANA”

### **AUTORA:**

**KATTY ALEXANDRA CHARIGUAMAN CHANALUISA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita, Katty Alexandra Chariguaman Chanaluísa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA TRIBUNAL**

---

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de marzo del 2017

---

Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**ASPIRANTE**

**CI. 2200079800**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi presente trabajo de titulación a Dios, por regalarme la vida para su realización, por ser mi luz, mi guía y haberme creado. A aquellos que creyeron en mi lucha constante, a mis padres Juan y Esther por su apoyo y sacrificio en todas las etapas de mi vida, para darme siempre lo mejor y no hacerme faltar nada por su amor infinito que sobre pasa barreras por su paciencia y confianza depositadas en mí.

A mis tíos Segundo y Elena, mis hermanos, amigos y a las personas que directa o indirectamente han estado conmigo apoyándome en esta larga carrera de superación profesional, dándome siempre una palabra de apoyo para no desistir y siempre cumplir con las metas trazadas.

A una persona especial en mi vida A.CH que compartió junto a mí toda mi carrera profesional, alentándome y apoyándome desinteresadamente para lograr cumplir mi sueño anhelado.

***Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa***

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, agradezco a mí querida ESPOCH por haberme dejado ser parte de ella, para poder estudiar mi carrera, así como también a mis distinguidos docentes quienes me brindaron sus conocimientos y apoyo incondicional para seguir adelante día a día lejos de nuestras familias.

Agradezco también a mis asesores quienes en su calidad de tutores me han apoyado incondicionalmente para la realización de este proyecto.

A un agradecimiento especial y sincero a toda mi humilde y linda familia que con la bendición de Dios hemos batallado a cada obstáculo que se nos atravesado en el camino, Dios le pague por haberme brindado todo el apoyo que necesite para lograr mi sueño, que Dios les bendiga los quiero.

***Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa***

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstrac .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Definición de Plan de Negocios.....	8
2.2.2 Modelo de un Plan de Negocios .....	11
2.2.3 Importancia de los Planes de Negocios .....	47
2.2.4 Manteniendo al Día su Plan de Negocio.....	48
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	50
2.3.1 Plan de Negocios .....	50
2.3.2 Plan Estratégico .....	51

2.3.3	Plan Comercial.....	52
2.3.4	Plan Operativo .....	52
2.3.5	Plan Operativo Anual.....	52
2.3.6	Estudio de Mercado .....	52
2.3.7	Productos o Servicios.....	53
2.3.8	Capacidad Instalada .....	53
2.3.9	Distribución en Planta.....	53
2.3.10	Descripción del Proceso.....	53
2.3.11	Satisfacción.....	54
2.3.12	Satisfacción del Cliente .....	54
2.3.13	Calidad del Servicio.....	54
2.3.14	Steakholders.....	55
2.4	IDEA A DEFENDER.....	55
2.5	VARIABLES .....	55
2.5.1	Variable Independiente .....	55
2.5.2	Variable Dependiente .....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		56
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.2.1	Investigación de Campo.....	56
3.2.2	Investigación Documental .....	56
3.2.3	Investigación Explicativa.....	57
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
3.3.1	Población .....	57
3.3.2	Muestra .....	57
3.4	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.4.1	Métodos de Investigación .....	58
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	59
3.4.3	Instrumentos de Investigación .....	59
3.5	RESULTADOS .....	60
3.5.1	Género.....	60
3.5.2	Edad .....	61
3.5.3	¿Es cliente habitual de la empresa “Creaciones Katty”? .....	62
3.5.4	¿Desde hace que tiempo es cliente de la empresa “Creaciones Katty”? .....	63

3.5.5	¿Qué le motiva a ser cliente de la empresa “Creaciones Katty”?	64
3.5.6	¿La calidad de los productos elaborados por la empresa “Creaciones Katty” es?	65
3.5.7	¿El servicio al cliente que recibe por parte de la empresa “Creaciones Katty” es?	66
3.5.8	¿Cuál es el producto que ud compra con mayor frecuencia en la empresa “Creaciones Katty”?	67
3.5.9	¿Ud considera que los precios de los productos que oferta “Creaciones Katty” son?	68
3.5.10	¿En qué lugar específico le gustaría seguir comprando los productos que oferta “Creaciones Katty”?	69
3.5.11	Además de ser cliente de la empresa antes mencionada. ¿En cuál otra empresa realiza sus compras regularmente?	70
3.5.12	¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca de los productos ofertados por “Creaciones Katty”?	71
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	72
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	73
4.1	TÍTULO	73
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	73
4.2.1	Antecedentes de la Propuesta	73
4.2.2	Plan Estratégico	74
4.2.3	Plan Comercial	87
4.2.4	Plan Operativo	102
4.2.5	Plan de Mitigación del Impacto Ambiental	137
	CONCLUSIONES	144
	RECOMENDACIONES	145
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	148



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género .....	60
Tabla 2: Edad .....	61
Tabla 3: Cliente habitual .....	62
Tabla 4: Cliente de la empresa .....	63
Tabla 5: Motiva a ser cliente .....	64
Tabla 6: Calidad de los productos .....	65
Tabla 7: Calidad en el servicio al cliente .....	66
Tabla 8: Producto de mayor adquisición .....	67
Tabla 10: Precios de los productos .....	68
Tabla 11: punto de venta .....	69
Tabla 12: Otra empresa .....	70
Tabla 13: medio de comunicación .....	71
Tabla 14: Productos que oferta la empresa “Creaciones Katty” .....	74
Tabla 15: Gasto público en educación .....	79
Tabla 16: Tasa de alfabetización en Ecuador .....	80
Tabla 17: Matriz EFL .....	83
Tabla 18: Matriz EFE .....	85
Tabla 19: Estrategia n° 1 de producto .....	89
Tabla 20: Estrategia n° 2 de producto .....	90
Tabla 21: Estrategia n° 3 de producto .....	91
Tabla 22: Estrategia n° 4 de producto .....	92
Tabla 23: Estrategia n° 5 de producto .....	93
Tabla 24: Estrategia n° 1 de precio .....	94
Tabla 25: Estrategia n° 2 de precio .....	95
Tabla 26: Estrategia n° 1 de plaza .....	96
Tabla 27: Estrategia n° 1 de promoción .....	97
Tabla 28: Estrategia n° 2 de promoción .....	98
Tabla 29: Estrategia n° 3 de promoción .....	99
Tabla 30: Estrategia n° 4 de promoción .....	100
Tabla 31: Estrategia n° 5 de promoción .....	101
Tabla 32: Macrolocalización .....	103

Tabla 33: Microlocalización .....	104
Tabla 34: Materia prima e insumos .....	123
Tabla 35: Maquinaria y equipo .....	124
Tabla 36: Capacidad de producción anual .....	125
Tabla 37: Rol de pagos del personal .....	125
Tabla 38: Gerente general .....	128
Tabla 39: Jefe de comercialización .....	130
Tabla 40: Jefe de taller .....	132
Tabla 41: Operarios .....	134
Tabla 42: Vendedor .....	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Módulos de un plan de negocios .....	10
Gráfico 2: Pasos para un plan de negocios .....	12
Gráfico 3: Género .....	60
Gráfico 4: Edad .....	61
Gráfico 5: Cliente habitual .....	62
Gráfico 6: Cliente de la empresa .....	63
Gráfico 7: Motiva a ser Cliente .....	64
Gráfico 8: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS .....	65
Gráfico 9: Calidad en el servicio al cliente .....	66
Gráfico 10: Producto de mayor adquisición .....	67
Gráfico 12: Precios de los productos .....	68
Gráfico 13: punto de venta .....	69
Gráfico 14: otra empresa .....	70
Gráfico 15: Medio de comunicación .....	71
Gráfico 16: PIB per cápita .....	76
Gráfico 17: Inflación .....	76
Gráfico 18: Desempleo y subempleo .....	77
Gráfico 19: Reserva Internacional .....	77
Gráfico 20: Deuda externa .....	78
Gráfico 21: Macrolocalización .....	103
Gráfico 22: Microlocalización .....	104

Gráfico 23: Distribución en planta de “Creaciones Katty” .....	105
Gráfico 24: Flujograma del proceso de abastecimiento de materia prima.....	106
Gráfico 25: Flujograma del proceso de fabricación de overoles .....	107
Gráfico 26: Flujograma del proceso de fabricación de camisas .....	111
Gráfico 27: Flujograma del proceso de fabricación de chalecos .....	113
Gráfico 28: Flujograma del proceso de fabricación de camisetas .....	115
Gráfico 29: Flujograma del proceso de comercialización .....	117
Gráfico 30: Flujograma del proceso de pago.....	119
Gráfico 31: Flujograma del proceso de cobro .....	121
Gráfico 32: Organigrama estructural de la empresa “Creaciones Katty” .....	126
Gráfico 33: Organigrama funcional de la empresa “Creaciones Katty”.....	127

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario .....	148
Anexo 2: Factor X.....	150
Anexo 3: Tipografía.....	150
Anexo 4: Código icónico .....	151
Anexo 5: Código lingüístico .....	151
Anexo 6: Hoja personalizada.....	152
Anexo 7: Matriz para la elaboración de la misión .....	153
Anexo 8: Matriz para la elaboración de la visión .....	154

## **RESUMEN**

El plan de negocios para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes en la empresa Creaciones Katty en el cantón Coca, provincia de Orellana, se realizó el estudio de mercado, como propósito fundamental determinar la demanda insatisfecha y realizar un análisis exhaustivo del mercado de vestimenta industrial y deportiva en el cantón indicado, para su desarrollo se realizó los planes; Plan Operativo, Plan Estratégico y Plan Comercial, dentro del Plan Comercial tenemos como propuestas de mejora; estrategias de productos, estrategias de precio, estrategias de plazas y estrategias de promoción. Además de la utilización de métodos, fueron de gran ayuda las técnicas de investigación ya que gracias a su aplicación se pudo obtener información de fuente primaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo. Y al implementarse el plan de negocios ofrecer a los clientes potenciales de la Región Amazónica, ropa de trabajo y deportiva con altos estándares de calidad. Una vez realizados todos los estudios previos, se puede evidenciar que el plan de negocios es atractivo, además de quedar demostrada su factibilidad, por lo que sugiere la puesta en marcha del mismo.

**Palabras Clave:** PLAN DE NEGOCIOS. CLIENTE. VESTIMENTA INDUSTRIAL. VESTTIMENTA DEPORTIVA

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRAC**

The business plan to improve the levels of satisfaction of the customers of the company creations Katty in canton Coca, Orellana province, was carried out market research, as fundamental purpose determine the unmet demand and perform an exhaustive analysis of the market of clothing industrial and sport in the canton indicated, for its development is carried out the plans; Operating Plan, Strategic Plan and Business Plan, within the Business Plan takes as a proposal for improvement; product strategies, price strategies, strategies of squares and promotion strategies. In addition to the use of methods, research techniques were of great help since thanks to their application could get information from primary source for the development of this investigative work. And to implement the business plan provide to potential customers of the Amazon Region, work clothes and sports with high quality standards. As soon as all the previous studies were realized, it can be evidenced that the business plan is attractive, in addition to being shown its feasibility, so it is suggested implementation of the same.

**Key words:** BUSINESS PLAN. CUSTOMER. CLOTHING INDUSTRY. CLOTHING SPORT.

## INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es un documento de índole administrativo donde se prevé las condiciones básicas para desarrollar un negocio, en base a la constitución de una empresa, o a su vez proponer directrices para planificar, organizar, dirigir y controlar una empresa ya constituida, como es el caso de la empresa “Creaciones Katty”; la cual se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir de tipo industrial, deportiva o casual.

Desde la creación de la empresa, siempre se ha trabajado en base a la experiencia de su propietario, quién a su vez dirige y toma las decisiones de producción, administración y comercialización, lo cual se ve reflejado en los resultados; que si bien es cierto tienen clientes reales, mas no han podido desarrollar relaciones con otros clientes en los últimos tiempos, es decir no ha habido una marcada expansión en el mercado provincial y peor aún fuera de sus fronteras.

Con un plan de negocios, lo que se busca es la de alentar a una expansión del negocio, lograr que la empresa “Creaciones Katty” se posicione en el mercado local gracias a la difusión de su marca en el mercado, y que a su vez desarrolle estrategias que motiven a los clientes potenciales la compra de los productos que el negocio ofrece.

Cabe destacar que los productos confeccionados por “Creaciones Katty” son de buena calidad, ya que son producidos con materia prima que cumple con parámetros de calidad y además tienen acabados de primera, es por ello que sus clientes siempre prefieren el uso de este tipo de prendas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las preferencias del comercio internacional hacen indudable que a medida que el mundo se convierte rápidamente en un sistema económico y de mercado único, pocas son las compañías que podrían escapar a los efectos de la globalización y del posicionamiento de empresas y corporaciones americanas, europeas, japonesas y chinas, las mismas que importan, exportan o fabrican productos a economías de escala.

Sin embargo, en el Ecuador, sus empresarios y emprendedores no han logrado de manera significativa involucrar a sus empresas y negocios en esta nueva dimensión global de comercialización e ingresar a nuevos mercados por sus propios medios. Nace así la imperiosa necesidad de crear nuevas opciones que mantengan al cliente y al mercado nacional satisfecho.

La empresa “Creaciones Katty” ubicada en el cantón Coca, provincia de Orellana, al no contar con un plan de negocios, se traduce en que no dispone de un plan estratégico, plan comercial y plan operativo, consecuentemente imposibilita un desarrollo comercial adecuado, además el desarrollo del plan de negocios ayudará que guíe la toma de decisiones adecuadas sobre el uso de sus recursos y políticas que actualmente posee.

Debido a la inconformidad del cliente, el flujo económico y por ende la productividad ha decrecido, incidiendo en el incumplimiento de objetivos e ineficacia de la empresa, lo cual es evidente en los últimos años, ya que las ventas han ido decreciendo de una forma considerable, se tiene como referencia en el año 2011 un ingreso aproximado de 98756 USD por concepto de ventas, para el año siguiente esta cantidad se ve reducida a 93428 USD, en el año 2013 los ingresos fueron de aproximadamente 87423 USD, ya para el año siguiente se obtuvieron ventas por 76341 USD, en el año 2015 la cantidad anterior se ve reducida hasta lograr un valor de 69769 USD, y en lo que va del año 2016 a poco de terminar el mismo, las ventas logradas son de aproximadamente 58329 USD.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿La ausencia de un plan de negocios ha afectado los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa “Creaciones Katty” en el cantón Coca, provincia de Orellana?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **1.1.2.1 Delimitación conceptual**

- Campo: Administración
- Área: Gestión administrativa
- Aspectos: Desempeño y satisfacción

#### **1.1.2.2 Delimitación espacial**

La presente investigación consiste en elaborar un plan de negocios para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes en la empresa “Creaciones Katty” ubicada en el barrio, Santa Rosa, calles Napo y Sergio Sáenz de la ciudad del Coca, provincia de Orellana durante el periodo 2016.

#### **1.1.2.3 Unidad de observación**

- Personal administrativo
- Clientes

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El motivo de la presente investigación es la de elaborar un plan de negocios para la empresa “Creaciones Katty”, en el cual se desarrollará el plan estratégico, plan comercial y el plan operativo para incrementar los niveles de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del producto y del servicio.

El motivo principal por el que se realizará la investigación en la empresa “Creaciones Katty” del cantón Coca, es aportar con nuevas ideas que garantizarán una buena



atención al cliente y de esta forma generar la satisfacción del mismo, a su vez lograr en ellos la fidelidad a la empresa, y de esta manera se creará una solidez económica a la empresa “Creaciones Katty”.

Existen diversos factores positivos y de beneficio para la empresa, que resultan de una buena planificación tales como: el planteamiento de metas y objetivos mediante estrategias para llevarlos a cabo, lo cual permitirá un mejor desarrollo y desenvolvimiento del planteamiento, otro factor importante es la organización, que aportará brindando todos los recursos necesarios y contribuyendo con la elaboración del plan de negocios.

Es por ello que el plan de negocios para la empresa “Creaciones Katty”, es necesario desarrollarlo para buscar soluciones estratégicas factibles a los problemas que afectan su desarrollo y funcionamiento, y de esta manera alcanzar el logro de objetivos y la satisfacción en el cliente que es el actor principal y la razón de ser para la empresa. Por lo que, el plan de negocios se lo realizará en base al estudio de factores que inciden en la operatividad de la empresa, lo cual sin lugar a dudas se lo debe implementar inmediatamente para que la empresa “Creaciones Katty” tome el rumbo adecuado en pos de un crecimiento sostenible y sustentable.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios para que mejore el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “Creaciones Katty” del cantón Coca, provincia de Orellana.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la empresa “Creaciones Katty” del cantón Coca, que sirva de línea base para la investigación de campo.
- Diseñar estrategias adecuadas para mejorar los niveles de satisfacción del cliente de la empresa “Creaciones Katty”.
- Elaborar la propuesta de un plan de negocios con la finalidad de que la empresa “Creaciones Katty” del cantón Coca, provincia Orellana, sea reconocida y que sus productos y servicio al cliente sean de mejor calidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Para el desarrollo del siguiente tema, es de suma importancia basarse en trabajos investigativos similares, entre los cuales encontramos los siguientes que detallamos a continuación:

La tesis desarrollada por Diana Carolina Castillo Morales, cuyo tema es “Plan de negocios de la creación de una empresa, dedicada a la producción y comercialización de ropa interior femenina, en las localidades de Suba y Engativa de la ciudad de Bogotá”, cuyo resumen textual fue “En el presente estudio se hace un diagnóstico del proyecto, en cuanto a la producción y distribución de ropa interior femenina en las localidades de Suba y Engativa de la ciudad de Bogotá, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología que se emplea y los antecedentes que sustentaron el desarrollo y además el análisis del sector. La justificación especifica las características y dimensiones del problema y sus efectos, razones por las cuales es necesario llevar a cabo el proyecto. Se realiza el planteamiento del problema obedeciendo a aprovechar una oportunidad en el mercado; basándose en el problema central, las causas que lo originan y los efectos que ocasionan, esquematizado en un árbol de problemas.”.

La tesis desarrollada por Nicolás Luque Herrera, cuyo tema es “Plan de negocios para producir y comercializar confecciones con un excelente nivel de diseño y calidad, ciñéndonos al cumplimiento cabal que exige el marco de la responsabilidad social empresarial, con énfasis en el capital humano”, cuyo resumen textual fue “El comportamiento del mercado de las confecciones, nos permite ver que es bastante atractivo, y que además es un generador constante de dineros para el país, por términos de exportaciones, ya que Colombia tiene una amplia tradición de país con un comportamiento textilero muy bueno. Así mismo el mercado local es atractivo, tanto así que existen diferentes organizaciones que llegan al país a invertir directamente, mostrándose como una buena oportunidad de negocio.

La cadena textil y de confecciones siempre ha estado profundamente relacionada, razón por la cual el país es competitivo en ambos ámbitos.

Desafortunadamente no todos los campos son abordados de forma acertada, ya que en el contexto no siempre suele ser muy ético y socialmente responsable. Esa es la razón que me motivó a pensar en un plan de negocio que permitiera interactuar a este tipo de organizaciones dentro de un pensamiento más responsable con respecto al entorno en el que se mueven.

Soulforest es una organización que está integrada en forma de satélite, ya que tiene diferentes proveedores al mismo tiempo son aliados estratégicos, y que le proveen de materias primas de alta calidad, para ser transformadas posteriormente por una entidad de contratación externa, que se llama industrias miquelina, y otra que es industrias del minuto de Dios. Las dos son organizaciones que trabajan en confecciones, pero que tienen planes de acción y de capacitación para ayudar a mujeres que han tenido una vida difícil, ya que han estado en la calle y han ejercido la prostitución, soulforest trabajara conjuntamente con estas fundaciones para así mejorar el nivel de vida de estos empleados y al mismo tiempo crear valor por medio de las confecciones.

La tarea primordial de soulforest es la de buscar un posicionamiento de marca mediante una gestión en marketing, abordada desde diferentes puntos de vista, y manejando la publicidad mucho más focalizada y no tan masiva, publicidad llamada “BTL” la cual utiliza distintos medios de comunicación, y es más artístico y rural. Así mismo se busca crear publicidad a través de la decoración de la tienda, la cual va a ser muy llamativa y tendrá una inversión anual de \$40`000.000 para cada tienda.

El cliente en las confecciones es bastante exigente en términos de diseño y de calidad de los productos, razón por la cual la organización cuenta con procesos que le permitan tener un desempeño creativo en cuanto a los diseños de las confecciones. Se cuenta con un grupo de diseñadores de modas que trabajan para la organización y son los encargados de transmitir la filosofía organizacional en cada uno de los diseños que hagan.

El mercado al cual se dirige la organización muestra que si existe una preocupación por factores éticos, ya que según las encuestas que se realizaron el 91% de las personas preferirían una organización socialmente responsable, basándonos en esa información, y teniendo en cuenta que el mercado objetivo es de 16 420 personas y que además el consumo por persona en confecciones es de 4 prendas por año, nos da un total de mercado que podemos abordar, mercado que tiene las características de nuestro cliente.

Basándonos en esa información se plantearon los pronósticos de ventas que también respondían a las fluctuaciones del comportamiento en ese mercado. Basándonos en ese pronóstico se lleva a cabo un análisis para determinar los requerimientos de materias primas y de producción que satisfagan con ese pronóstico de ventas.

Para la elaboración del plan es necesario invertir cierta cantidad de dinero, necesarios para la compra de activos fijos, para inversión en capital de trabajo, para costos preoperativos entre otros, esos valores están estipulados en el plan financiero.

Esperando que la organización tenga un desempeño óptimo en cuanto a cada uno de los grupos de trabajo y las actividades y funciones que cada empleado tenga, se logran consecutivamente los objetivos plasmados.

En el análisis financiero se obtuvo que el proyecto es viable, ya que arroja un van 247`438.263, lo que nos indica que las inversiones realizadas al comienzo del ejercicio tuvieron un desempeño favorable a lo largo de los tres años que fue el tiempo en el que se hicieron las proyecciones. La capacidad de la organización de crear valor es el primordial objetivo, incrustándonos en la cabeza y en el top of mind de nuestro cliente.”.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definición de Plan de Negocios**

El plan de negocios es una herramienta bastante útil puesto que hace un estudio lógico de diferentes aspectos que intervienen en el desempeño satisfactorio de una organización, su elaboración requiere tiempo y esfuerzo; permite minimizar el riesgo

que pueda ejercer el entorno, ya que el plan debe tener en cuenta cada arista que pueda intervenir en una organización y afectarla de forma positiva o negativa su desempeño, el plan de negocios permite preparar planes de acción con respecto a cada una de esas variables del entorno.

El plan de negocios es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca las necesidades y permita controlar dichos logros. (Díaz de Santos, 2012, pág. 61)

El plan de negocios está vinculado íntimamente con la planeación estratégica, ya que esta plantea “la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas” (Díaz de Santos, 2012, pág. 59)

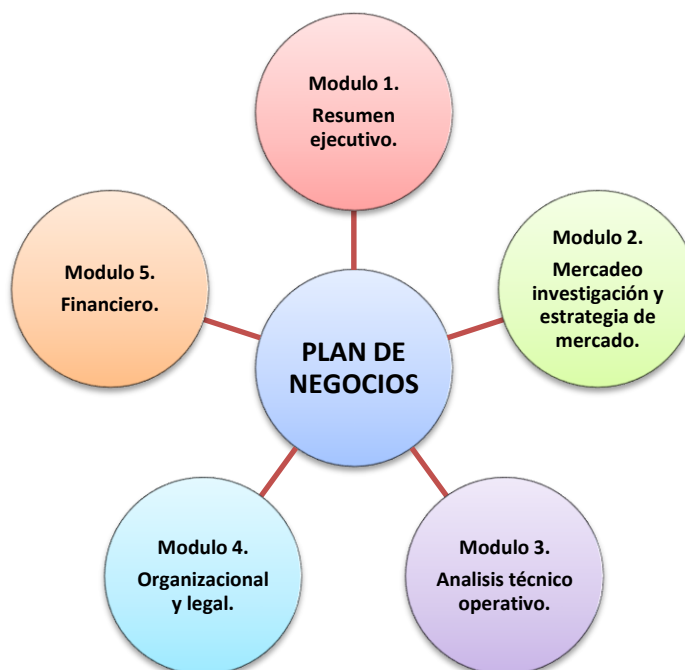
El plan de negocios sirve para hacer un posible esquema de cómo se va a generar la organización, se determinan las metas y los objetivos, se busca especificar de una forma más precisa el producto que se va a producir o el servicio que se va a brindar. En él se determinan de donde provendrán los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la idea, también es primordial para saber los procesos y el funcionamiento en el cual se va a especializar la organización, y así identificar el valor agregado que se pretende vender. Tener un conocimiento previo de cómo es el contexto específico en el que se mueve una organización permite estar más preparados y lograr un impacto controlado en los diferentes actores que intervienen en el desarrollo y la vida de una organización.

A nivel local el plan de negocios ha sido útil para medir el potencial de éxito que tenga una idea empresarial, razón por la cual el modelo ha sido acogido como una herramienta primordial para la creación de proyectos empresariales como las PYMES que constan un gran número de empresas que generan cierta cantidad de empleo y permiten un

desarrollo económico. Hacer un plan de negocio acertado para una cantidad de PYMES puede sustentar un posible desarrollo en la productividad nacional.

Existen factores muy importantes para una organización de los cuales depende gran parte de su actividad y de su comportamiento financiero y económico, si esos factores no se miden con especial detenimiento es más posible que sean complicados de manejar para la organización, por esta razón existen una serie de pasos y modelos sugeridos que permiten visualizar y analizar mejor cada componente del entorno empresarial, la siguiente gráfica resume ese modelo, y nos muestra unos módulos de trabajo, los cuales corresponden a cada uno de los factores y departamentos que componen la organización, tanto la parte económica, como la de mercado, la financiera, la legal, entre otras; este análisis sistémico de la organización nos permite contextualizar más las variables que interactúan y que se encuentran inherentes en el mercado, para así crear posibles escenarios de acción.

Gráfico 1: Módulos de un plan de negocios



**Fuente:** Organización Incubar Colombia

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

### 2.2.2 Modelo de un Plan de Negocios

La creación de un plan de negocios está constituida por diferentes facetas, el modelo de plan de negocio que se seguirá contiene 10 pasos lógicos los cuales son:

**Defina las actividades del plan.** Es necesario para determinar qué es lo que se va a hacer y las actividades que eso conllevaría. Permite conocer mejor el fin social que tenga el proyecto.

**Definir el estado que guarda actualmente el negocio.** Es útil para dar un estimado de cómo se podría desempeñar la organización en un contexto.

**Defina el mercado externo, la competencia que enfrenta y su mercado.** Conocer el mercado es primordial para escrutar y analizar cómo se comporta, cuáles son sus principales variables, para así estar más informados y tener planes de acción.

**Defina sus objetivos para el periodo que cubra el plan.** Direcccionar el plan de negocios es muy importante, ya que nos permite direccionar la brújula hacia un sentido congruente, buscando un alejamiento de ese punto mínimo o inexistente.

**Formule una estrategia para lograr los objetivos.** Determinar los pasos y las actividades que se llevaran a cabo como estrategia, para responder a ese objetivo planteado anteriormente.

**Identifique los riesgos y las oportunidades.** Mediante un análisis DOFA podemos conocer cuáles serán los posibles escenarios que se pueden generar, para así saber cómo se abordaran, ya sean una debilidad, una oportunidad, una fortaleza o una amenaza.

**Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades que se presenten.** Utilizando las variables determinadas en el paso anterior se crean planes para abordar cada variable de la forma más óptima.

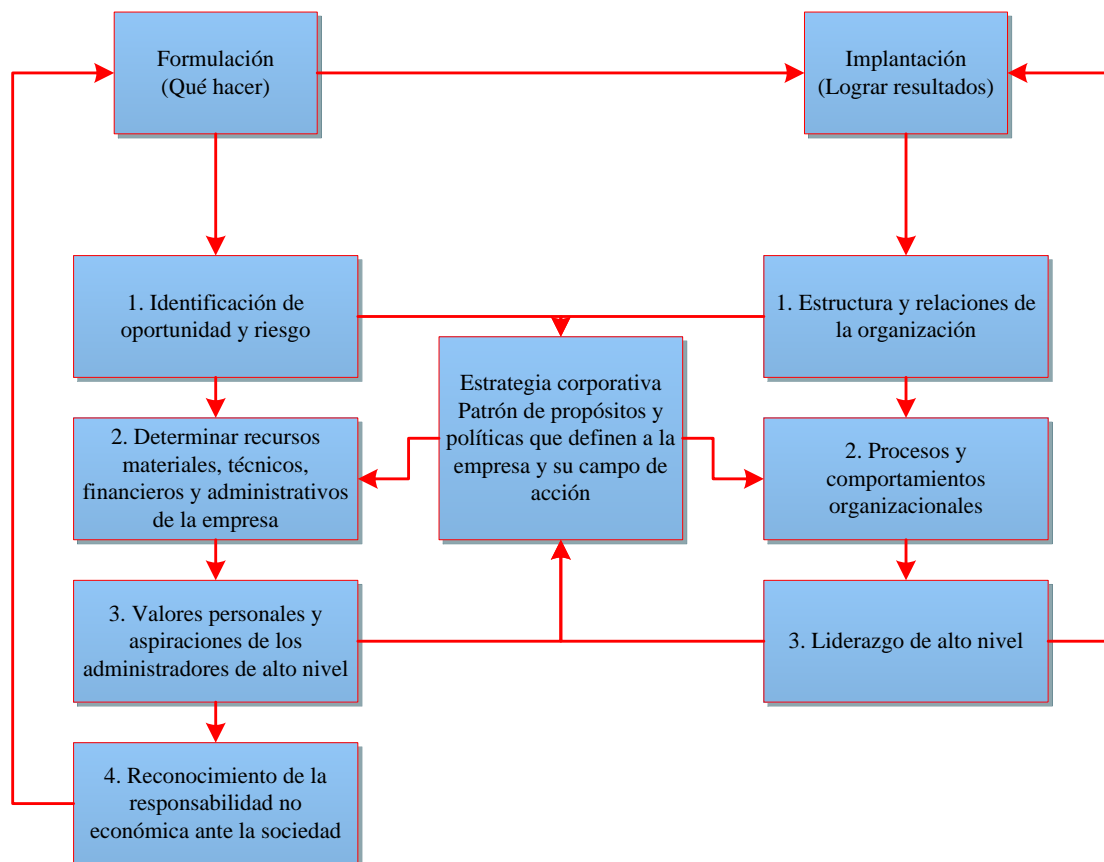


Depure las estrategias hasta obtener planes de trabajo.

**Proyecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan.** Es necesario este paso para saber qué tan posible y viable es el plan de negocios, y saber cómo y de donde provendrán los recursos de funcionamiento. (SoyEmpresario, 2014, págs. 5-6)

**Documentelo con concisión.** Otro factor importante para tener en cuenta en la elaboración completa de un plan de negocios es la parte de las políticas y las estrategias que incidirán en la cultura de la organización, ésta estructurada desde una perspectiva más allá de la responsabilidad netamente económica y permite visualizar un reconocimiento a factores sociales, culturales y de comportamiento interactúan de forma directa en el proceso normal de funcionamiento en una organización, éste grafico hace un resumen de los pasos ordenados necesarios para hacer ese tipo de análisis. (Vargas Urzola, 2011, pág. 100)

Gráfico 2: Pasos para un plan de negocios



**Fuente:** (Vargas Urzola, 2011, pág. 100)

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

### **2.2.2.1 Análisis de la industria**

Los análisis de la industria y del mercado (en este capítulo y en el 4) intentan identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones de su plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual usted tiene control. A pesar de que los análisis de la industria y del mercado observan el ambiente externo, lo hacen con lentes distintos.

Cuando está inmerso en el proceso de redacción de su análisis de la industria, contesta muchas preguntas, entre ellas: ¿está la industria en decadencia o experimenta una reestructura fundamental? ¿Cuál es el tamaño de la industria? ¿Quién tiene la mayor parte del mercado? ¿Qué porcentaje de la participación del mercado necesita usted adquirir para alcanzar sus metas de negocios? ¿Cuáles son las perspectivas a corto y largo plazos de su industria?

El análisis de la industria muestra la gran foto, es decir, los factores externos que están más allá de su control. Las condiciones del mercado local no son parte del análisis de la industria (éstas se tratan en el capítulo 4, “Análisis del mercado”).

Identificar los factores externos que pueden afectar su negocio mientras usted elabora su plan de negocios le otorga tiempo para formar una respuesta o hacer ajustes al mismo. Los factores externos incluyen las tendencias de la industria, la composición de su mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología. Las últimas áreas que usted necesita examinar son los aspectos sociales, legales y políticos que pueden interferir con la actividad del negocio.

El mundo y el clima de los negocios evolucionan constantemente. Lo que estaba de moda hace unos cuantos años hoy puede ser un ancla. Identificar las tendencias, los componentes competitivos y los factores del mercado le permitirán crear una estrategia y responder de forma proactiva a las necesidades del cliente.

A pesar de que una industria emergente está llena de oportunidades, también puede representar un significativo riesgo. Los factores que indican éxito y crecimiento pueden ser difíciles de identificar. Detectar su serie de habilidades y un plan para cambiar

rápidamente y desarrollar su negocio serán los “factores críticos de éxito”, por lo cual usted debe asegurarse de que su plan de negocios ilustre claramente cómo responde al crecimiento de la industria.

Las industrias maduras presentan un riesgo diferente. Es mucho más fácil identificar los factores que contribuyen al éxito. Sin embargo, los jugadores importantes tienden a dominarlas. Identificar el tamaño del mercado y la magnitud de la participación de mercado que requiere son aspectos centrales para determinar la viabilidad de su idea/plan de negocios.

Una industria en decadencia o en un periodo de deterioro económico presenta una serie distinta de problemas. Las oportunidades pueden desarrollar aquello que normalmente no estaría disponible. Determinar y confirmar los supuestos realistas que apuntalan el crecimiento económico le ayudará a apoyar los supuestos que incluyó en su plan de negocios. Por ejemplo, ¿qué significaría para dichos supuestos si los indicadores económicos presentan una depresión profunda? Por otro lado, si hay indicadores de que la industria está a punto de salir de la depresión y usted anticipa un crecimiento económico real, la coordinación de su empresa en arranque o expansión sería un factor crítico para determinar el éxito de la misma.

Por lo general, el tamaño de mercado de una industria bajo una reestructura o un proceso de reorganización se contrae. Por ejemplo, en Canadá, desde principios de la década de los años noventa la industria del petróleo y el gas experimentó una reorganización y reestructuración sustancial. A comienzos de 1992 la demanda de la producción de la industria presentó una recuperación marginal y mejoró significativamente su rentabilidad como resultado de un severo recorte de costos, cierres de plantas y reducción de personal. Aunque su pericia, recursos financieros y anticipación de oportunidades pueden indicar un gran potencial, los inversionistas y los banqueros pueden no estar de acuerdo. Usted debe demostrar que sus supuestos e indicadores son tanto exactos como alcanzables.

Una economía sana puede representar una diferencia sustancial en la demanda de sus productos, servicios e impulso del negocio.

Las diferentes instituciones producen un balance general de la industria que se obtiene de las declaraciones de impuestos corporativas. Es una excelente herramienta que se debe utilizar para evaluar la salud financiera de la industria, así como para comparar sus propias proyecciones financieras con aquellas de la industria y analizar los supuestos de negocios.

Por ejemplo, hace un tiempo llevé a cabo una comparación para uno de mis clientes. Tomamos su balance general y lo comparamos con el balance general de la industria. Descubrimos que sus costos de personal eran casi 50 por ciento más altos que los promedios del sector. También comprobamos que sus márgenes de utilidades duplicaban los estándares de la industria. Esta herramienta puede ser una manera valiosa e imparcial de probar los supuestos de su plan de negocios. (Balanko Dickson, 2008, págs. 23-25)

#### **2.2.2.2 Análisis del mercado**

Uno de los errores más fáciles de cometer en su plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que produce. Sólo porque usted piensa que tiene una gran idea no significa que exista un mercado o que esté accesible sin gastar mucho dinero.

El análisis del mercado, la estrategia de marketing y el plan financiero son tres de las partes más importantes de su plan de negocios. El análisis del mercado le proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado así como la información concerniente al ambiente que influye en él. Debe responder a estas preguntas:

- ¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?
- ¿En dónde está localizado el mercado?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de compradores potenciales de sus servicios o productos?
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado? Su análisis debe incluir factores sociales, económicos y ambientales tales como el ambiente legal, gubernamental y competitivo que controla el mercado.

- ¿Cuáles son las presiones que moldean la actividad del negocio en este mercado? ¿Cuál es el nivel de sensibilidad del mercado ante los cambios de grandes patrones que reducen la plantilla, cuando está dominado por una industria que sufre un empeoramiento, un incremento del desempleo o cambios demográficos?
- ¿Cuál es el ingreso promedio en el área de su mercado? ¿Está el precio de sus productos y servicios alineado con el ingreso, estilo de vida y demografía de su segmento de mercado?
- ¿Cuál es el principal nicho(s) de mercado que planea atender con su empresa?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales que influyen sobre este nicho?
- ¿Alguna de las tendencias identificadas en el análisis de la industria tiene efecto en su mercado local? Si así es, ¿cómo enfoca estos asuntos en su plan de negocios?
- ¿Cómo se compara el mercado local con la industria como un todo?
- ¿Qué tendencias pueden alterar el mercado durante el periodo cubierto por el plan de negocios?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento anticipada de las ventas y las utilidades de su mercado?
- ¿Qué sabe acerca de sus clientes y el mercado?
- ¿Qué productos y servicios competitivos tienen el potencial de obtener una participación de mercado?
- ¿Qué estrategias utilizan sus competidores para participar en este mercado? ¿Cómo se toman en consideración servicio, precio, posicionamiento, calidad o productos exclusivos en la decisión de los compradores?
- ¿En dónde existe una oportunidad para innovar y competir en un nuevo nivel?

Usted puede realizar la investigación de mercados de varias formas:

- Grupos de sondeo: un grupo de sondeo se forma cuando varios clientes potenciales se reúnen para proporcionar retroalimentación y sugerencias sobre los productos, servicios o estrategia de marketing de una empresa. La información que se recopila con este método es muy valiosa pues ayuda a calificar sus ideas y confirmar las preferencias, emociones y actitudes del cliente hacia su empresa y sus productos o servicios. Los grupos de sondeo siempre proporcionan una perspectiva nueva y fresca de sus clientes.

- Prueba de marketing: ponga a prueba, ponga a prueba porque nunca dejamos de probar y aprender acerca de cómo fortalecer un negocio. Esta actividad involucrará ir a una pequeña parte del mercado para realizar una prueba de venta de sus servicios y productos. Puede probar sus ideas de marketing y verificar las actitudes y preferencias del cliente. Luego puede utilizar esta información para revisar y desarrollar su oferta de productos y servicios. Si usted no puede llevar a cabo un grupo de sondeo, ésta es una excelente alternativa.
- Encuesta: usted puede elaborar una encuesta y luego formular las preguntas y registrar las respuestas. Por lo general, las encuestas se realizan cara a cara, pero también pueden tener éxito por teléfono. Yo evitaría las encuestas por correo dado que nuestro propósito es obtener información sobre motivaciones de compra, retroalimentación sobre conceptos de marketing y la conexión emocional que tienen los posibles clientes con nuestros productos y servicios.
- Observación: observar a las personas en situaciones verdaderas, en una tienda o en video, proporciona ideas sobre los patrones, comportamientos y percepciones de compra.
- Experimentación: usted puede entrevistar a la gente en situaciones verdaderas, observarlas desde lejos o cualquier combinación de las estrategias que se describieron antes. (Balanko Dickson, 2008, págs. 39-40, 44-45)

#### **a) Identifique a su competencia**

La meta del marketing es comunicar claramente su principal ventaja competitiva a su público meta. Para identificar la clara ventaja que tiene sobre sus competidores necesitará comparar su negocio con el de sus competidores directos e indirectos.

Los competidores existen en todas las formas, tamaños y sabores. Por ejemplo, veamos a un equipo profesional de deportes. En el mercado actual la competencia por los dólares del entretenimiento es encarnizada.

- Competidores directos: los competidores directos incluirían otros equipos de deportes profesionales, conciertos y otros eventos que se llevan a cabo el mismo día que juega su equipo.

- Competidores indirectos: los competidores indirectos son productos o servicios sustitutos, por ejemplo, negocios como tiendas de videos, cines, restaurantes, exhibiciones y ferias, la orquesta sinfónica local y la ópera. ¿Puede pensar en algún otro tipo de competidores indirectos?

Una vez que usted ha descrito a sus rivales directos, indirectos, sustitutos o potenciales y los ha identificado por nombre, es tiempo de realizar un concienzudo análisis de la competencia. Reúna la siguiente información acerca de sus competidores:

**Fortalezas:** ¿qué hacen bien? ¿Qué es lo que ellos dicen que es su principal ventaja competitiva (en su publicidad, página en la red, etc.)? Identifique su mercado, participación, volumen y rentabilidad. ¿Son ellos más grandes o más pequeños que usted?

**Debilidades:** ¿en dónde son débiles? ¿Qué podrían mejorar? ¿Qué está faltando?

Cómo compiten: describa sus características, estrategias y métodos de operación. Por ejemplo:

- ¿En qué aspectos es diferente su modelo de negocios?
- ¿Cómo están posicionados respecto del precio?
- ¿Cómo describiría la calidad de lo que ellos venden?
- ¿Cómo se determinan los términos de crédito en una decisión de compra?
- ¿Qué hacen para atender a sus clientes?
- ¿Cuál es su punto de vista sobre las ventas y la distribución?
- ¿Cómo describiría su reputación?
- ¿Cuáles son los antecedentes y la pericia de su administración?

Las siguientes son 10 fuentes y estrategias que puede utilizar para obtener información acerca de su competencia.

**1. Proveedores:** se sorprendería de cuánta información le pueden dar los proveedores si confían en usted y aprecian su negocio.

**2. Informes anuales:** si uno de sus competidores es una empresa pública, su informe anual puede revelar información importante.

**3. Telefonee a la competencia:** llame a sus competidores. Preséntese usted mismo y conózcalos. Algunas industrias son súper competitivas y será difícil obtener información, pero otras son bastante cooperativas. Si usted puede ganar su confianza, ellos pueden empezar a compartir su pericia y conocimiento por puro egoísmo. Recuerde, el negocio es su bebé y ellos están orgullosos de él.

**4. Hable con sus clientes:** la mayoría de ellos estará dispuesto a platicar porque usted representa otra fuente de servicios o productos.

**5. Revise las publicaciones periódicas y las especializadas:** vea si se han escrito artículos sobre ellos. Con frecuencia estos artículos revelan una sorprendente cantidad de información.

**6. Revise el sitio en la red de la empresa.**

**7. Platique con algunos de sus empleados:** sea cuidadoso con lo que revele. Pero un poco de toma y daca podría rendir resultados sorprendentes.

**8. Visite a sus competidores en las ferias comerciales locales:** ello le dará una buena idea de cómo se presentan a sí mismos ante el público, y podría quedar sorprendido sobre cuánta información obtendrá antes de que le empiecen a hacer preguntas.

**9. Revise los informes y perfiles de la industria local:** con frecuencia, las asociaciones comerciales locales y los grupos comunitarios más grandes los elaboran. Si no, invite al director ejecutivo a comer o a tomar café. Él o ella lo verán como un miembro potencial y estarán abiertos a sus preguntas.



**10. Vea la publicidad de sus competidores:** revise el directorio telefónico, periódicos, revistas y publicaciones especializadas de la localidad. (Balanko Dickson, 2008, págs. 40-42)

### **2.2.2.3 Productos y servicios**

El siguiente paso en la creación de su plan de negocios es elaborar una descripción de lo que su negocio vende. No minimice esta sección. Sólo porque está familiarizado con los productos o servicios que vende no significa que también lo están el banquero o el inversionista que lean su plan.

Para empezar, simplemente escriba una breve descripción de lo que usted vende. Luego lea este capítulo y escriba su descripción aplicando lo que ha aprendido.

Empiece con una afirmación clara y simple de lo que es (son) su(s) producto(s) o qué servicio(s) proporcionará su negocio.

De particular importancia es si usted desea vender un producto o servicio independiente o uno que debe utilizarse en combinación con otros (por ejemplo, software de computadora o dispositivos periféricos). Asegúrese de describir los requerimientos de cualquier producto o servicio relacionado.

¿Espera vender los artículos en una compra única o de manera poco frecuente o en una venta repetitiva? Una tienda minorista, pastelería o restaurante contarán con clientes de repetición que regresan con regularidad, mientras que un consultor que auxilie a un cliente en la implementación de un nuevo sistema de procesamiento de órdenes puede no tener muchas oportunidades de repetir el negocio.

¿Cuánto durará el producto o servicio? ¿Tiene la intención de actualizar o de sustituir el producto o servicio en algún momento en el futuro?

¿Qué planea vender, cómo se usan y cuál es la característica principal del producto o servicio? (Nota: no describa las preferencias del cliente, pues éste es un tema que se explica más adelante en este capítulo)

- **Mezcla productos/servicios:** ¿cuáles son los diversos productos o servicios que ofrece su negocio?
- **Amplitud:** explique el número de productos o servicios que proporciona y describa todos los servicios, lo cual implica explicar las diferentes características que ofrecen cada uno de ellos.
- **Profundidad:** describa el surtido de servicios que ofrece. ¿Cuántas posibles variaciones presenta un servicio en particular? Recuerde, 80 por ciento de sus ingresos provendrán del 20 por ciento de sus servicios. Mientras más capaz sea de identificar ese 20 por ciento, más grande será su probabilidad de éxito.

Escriba un párrafo o dos acerca de los servicios o productos que usted planea vender. Luego, construya una tabla que ilustre la mezcla, profundidad y amplitud de sus ofrecimientos.

Sea cauto y trate de no ser un sabelotodo. Existe una delgada línea entre diversidad y distracción. Si su selección de productos o servicios es demasiado amplia o variada, será difícil encontrar una sólida posición de marketing y crear una estrategia de marketing ganadora. Menos es más. Enfóquese en el 20 por ciento de sus servicios o productos que generan 80 por ciento de sus ingresos.

Para analizar su oferta de productos o servicios, determine las utilidades o ventas que provienen de cada línea. Confeccione una hoja de cálculo que muestre con cuánto cada producto o servicio contribuye a sus ventas y utilidades totales. Luego revise su línea de productos y elimine aquellos artículos de bajo margen y alto mantenimiento que no están alineados con su estrategia de posicionamiento. Invierta en servicios o productos que sean más complementarios y estén alineados con dicha estrategia. (Balanko Dickson, 2008, págs. 59-61)

#### **2.2.2.4 Descripción del negocio**

Al describir el negocio, imagínese que está escribiendo para un lector que no sabe nada acerca de él. Describa su personalidad y propósito y documente la dirección del negocio, su historia y lo que hace. El lector debe ser capaz de entender cómo planea

operar su negocio, qué personal le ayudará a hacerlo y por qué su negocio es único. La descripción del negocio debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué sus bienes o servicios atraerán a los clientes?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre su empresa y sus competidores?
- ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir su negocio en vez de otro?
- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué rol jugará la tecnología en ayudarle a alcanzar las metas de su negocio?
- ¿Qué eventos contribuyeron a la situación actual?
- ¿Será rentable el negocio?
- ¿Cuál es la condición financiera del negocio?
- ¿Cómo se opera el negocio actualmente o cómo se operará en el futuro?
- ¿Quién guiará y administrará los asuntos cotidianos?
- ¿Cuál es su declaración de posicionamiento (una lista de necesidades satisfechas)?

O, si les pidiera a sus clientes que definieran a su empresa utilizando ideas, conceptos o palabras, ¿qué sienten que describe la empresa? Otra manera de definir su declaración de posicionamiento es contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón subyacente de un cliente para hacer negocios con su empresa?

¿Cómo define el ámbito de su negocio y se identifica con las necesidades de mercado?

¿Cuál es la necesidad motora que se satisfará cuando los clientes hagan negocios con usted?

¿Qué logrará al contestar estas preguntas? Las respuestas le proveerán un punto de referencia y la información básica que necesita para describir su negocio. También les proporcionará a los lectores las respuestas que necesitan para obtener una buena perspectiva general del negocio.

Los inversionistas, banqueros y profesionales de negocios están muy ocupados y pueden no leer todo su plan, pero, al observar la descripción del negocio, podrán obtener una buena comprensión de los antecedentes y metas de éste, y cómo planea emprender la operación de la empresa.

Si no puede describir su negocio, ¿cómo puede esperar ser capaz de expresarlo a otras personas importantes, tales como sus banqueros, clientes, proveedores y personal? La descripción del negocio es una parte vital del plan de negocios.

Al contestar las preguntas planteadas a lo largo de este libro, utilice declaraciones claras y convincentes para explicar su idea. Ésta será la mejor evidencia de que, como empresario, tiene un buen sentido de lo que se necesita para tener éxito. (Balanko Dickson, 2008, págs. 75-76)

#### **a) Defina su visión**

Una visión clara, persuasiva y excitante puede hacer una diferencia sustancial para ayudarlo a lograr sus objetivos. Debe utilizarse para expresar lo que es importante para usted y puede convertirse en la fuerza impulsora detrás de su negocio.

Aquí está una lista de preguntas que ayudarán a guiarlo en la redacción de su declaración de visión:

- Como el propietario del negocio, ¿qué quiere lograr?
- ¿Qué tan grande o pequeño quiere que sea este negocio?
- ¿Quiere incluir a su familia en su negocio?
- ¿Desea generar empleo o, tal vez, está totalmente convencido de no desear manejar gente?
- ¿Existe alguna causa u obra de caridad que desea que atienda su negocio?
- ¿Cómo la calidad, cantidad y/o servicio satisfarán o excederán los niveles de satisfacción del cliente?
- ¿Cómo describiría su principal ventaja competitiva?
- ¿Cómo se imagina que el negocio hará una diferencia en las vidas de sus clientes?

Su declaración de visión debe expresar cómo ve que se desarrolla, crece y en qué se convierte el negocio durante los siguientes tres a cinco años. Aquí están unos cuantos ejemplos:

**Fabricante de campo petrolero:** “Ser reconocido como el principal fabricante de supresores de explosión y válvulas para yacimientos petroleros”.

**Propietario de negocios retirado:** “Pagar la hipoteca de la planta en tres años y entrenar a dos administradores para operar el negocio en mi ausencia”.

**Negocio de consultoría:** “Proveer servicios de consultoría a la comunidad dental y generar utilidades adecuadas para contratar y entrenar a un consultor subalterno”

**Bufete de abogados:** “Establecer un despacho de abogados reconocido que asesore a los propietarios de negocios retirados en Houston”.

Su visión debe ser corta. Aunque inicialmente podría ocupar tanto espacio como necesite para escribirla, al final deberá editarla a no más de una o dos oraciones y, definitivamente, no más de un párrafo.

Si tiene problemas para describir el negocio, podría ser una buena idea dejarla como el penúltimo paso. Algunas personas encuentran más fácil componer esta parte una vez que tienen la mayor parte del plan de negocios terminado. Personalmente, encuentro que es más fácil escribir el plan de negocios si tengo una visión clara y persuasiva. Sin embargo, con frecuencia la edito después por lo que aprendí mientras trabajaba el resto del plan. (Balanko Dickson, 2008, págs. 76-77)

#### **b) Redacte el borrador de una declaración de misión**

Su declaración de misión explica cómo va a cumplir su visión. Mientras que usted mantiene privada su declaración de visión, compartirá su declaración de misión con los clientes y empleados. Su declaración de misión debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿En qué negocio está usted?
- ¿Qué vende (producto/servicio)?
- ¿Cuál es su plan para crecer?
- ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

Para tener un valor práctico, una declaración de misión debe ser lo suficientemente breve de manera que infunda confianza y sea recordada; por lo tanto, debe tener 25 palabras o menos. Por ejemplo:

Fabricante de campos petroleros: “Proveer válvulas sin defectos y supresores de explosión utilizando sistemas de administración de la calidad ISO de última tecnología (TC67) y procesos de plataformas marinas de perforación”. (Balanko Dickson, 2008, pág. 78)

### **c) Declaración de ética**

La declaración de ética expresa los valores básicos que usted como propietario del negocio ha identificado esenciales para el establecimiento del negocio. Estos valores pueden volverse el marco operacional para la toma de decisiones, manejar el crecimiento y servir a los clientes. La declaración debe tratar de capturar algo de importancia para todos los conectados con el negocio.

Empiece por contestar las siguientes preguntas para revelar sus valores:

- ¿Son sus valores básicos éticos y justos?
- ¿Representan cómo le gustaría ser tratado?
- ¿Cree en estos valores?
- ¿Ha adoptado alguno que debería desechar?

Haga una lista de valores y luego prepare uno o dos párrafos cortos que expresen adecuadamente su ética del negocio. Aquí está un ejemplo:

“Los intereses de nuestros clientes siempre son primero. Nosotros evitamos conflictos con nuestros clientes realizando un análisis de necesidades antes de empezar el trabajo del cliente”. (Balanko Dickson, 2008, págs. 78-79)

### **d) Explique las metas de su negocio**

Identifique las metas y los objetivos del negocio explicando, tan específicamente como sea posible, lo que quiere lograr. La mayoría de las metas pueden expresarse con números, por ejemplo, ventas, porcentajes de ingresos o rendimiento esperado sobre las inversiones. Sin embargo, otras metas legítimas pueden ser:

- Proporcionar un servicio de mejor calidad.
- Asegurar una entrega rápida.
- Costos reducidos.

Sus metas pueden ser generales, pero deben ser mensurables. Empiece con sus metas personales; luego relacione las metas del negocio. Examine ambas para asegurarse que están alineadas. Compárelas con sus declaraciones de visión y misión, ¿están alineadas y son complementarias? Si no, cámbielas y elimine los conflictos.

Prepare dos grupos de metas: a corto y a largo plazos. Las metas de corto plazo pueden comprender de 6 a 12 meses, mientras que las metas de largo plazo, de 2 a 5 años. Haga una lista de cada clase de metas, empezando con una breve descripción de los puntos de acción.

Si su negocio es una nueva empresa, usted querrá poner un esfuerzo extra en las metas de corto plazo. Con frecuencia un concepto de negocio nuevo debe pasar a través de un campo de pruebas o de investigación y desarrollo antes de que pueda predecir con exactitud el resultado para marcos de tiempo más largos.

Algunas otras metas dignas de ser incluidas en su plan de negocios son:

- Explicar la situación actual de las operaciones.
- Detallar la estructura de administración.
- Describir cómo se organizará el negocio.
- Identificar al personal clave (inclúyase usted mismo).

Si usted planea contratar personal adicional en ciertos puntos, identifique el marco de tiempo, la justificación racional y los costos esperados. (Balanko Dickson, 2008, pág. 79)

### **2.2.2.5 Estrategia de marketing y ventas**

Para establecer una estrategia de marketing efectiva primero necesita dejar su agenda personal a un lado y permitir que sus clientes le enseñen qué, cuándo, dónde y cómo quiere hacer negocios con su empresa. Cualquiera se puede lanzar y gastar un montón de dinero en marketing, pero eso no se traduce en una estrategia. A menos que investigue y elabore un plan, usted podría gastar dinero en algo que fracasará por completo en generarle algunas pistas o negocios nuevos.

La clave para conjuntar una gran estrategia de marketing es empezar pensando como el cliente. Haga preguntas, involúcrese y averigüe por qué la gente escoge su negocio en lugar de la competencia. (Balanko Dickson, 2008, pág. 85)

#### **a) La estrategia de marketing de cinco pasos**

Antes de que procedamos, permítame compartir con usted mi definición de marketing: el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad real o no se comunica a aquellos que la requieren.

La meta del marketing es siempre hacer que la gente considere seriamente los méritos de sus productos o servicios.

Existen cinco pasos para crear una estrategia de marketing de su plan de negocio.

1. Identifique todos los mercados meta.
2. Califique los mejores mercados meta.
3. Identifique las herramientas, estrategias y métodos.
4. Pruebe en el mercado las estrategias y las herramientas.
5. Ejecute la estrategia de marketing.

#### **Paso 1: Identifique todos los mercados meta**

Primero defina quién es su cliente ideal o su mercado meta. Tiene sentido concentrar su tiempo y energía en aquellos clientes que son los más importantes para usted, hasta



llegar a conocerlos y entender sus patrones, intereses, gustos, actitudes y estímulos de compra.

Una vez que tiene a su cliente ideal en mente, posicione a su negocio al mismo nivel que la mayoría de los compradores (la mayoría de su ingreso) que está tratando de captar. Es esencial entender dónde está posicionado y dónde le gustaría estar posicionado dentro del mercado.

Para posicionar su producto o servicio de manera que satisfaga las necesidades de sus clientes necesita entender e identificar las características clave de sus clientes objetivos. Haga una lista de la siguiente información, rasgos y características de sus clientes potenciales:

- **Demografía:** ubicación, edad, sexo, ocupación.
- **Estilo de vida:** intereses, actitudes.
- **Ciclos de compra:** identifique cualquier tendencia cíclica.
- **Psicografía:** ¿cuál es la motivación intrínseca que impulsa a su cliente?

Su mercado meta está compuesto por:

**1. Mercado meta primario:** éstos son sus mejores y más rentables clientes, tienen un fuerte interés en su producto o servicio y están altamente motivados.

**2. Mercado meta secundario:** determine qué otros mercados muestran un buen potencial.

**3. Mercados terciarios:** determine otros mercados adicionales que existan para sus productos o servicios. Éstos pueden ser usuarios nuevos, emergentes o gente que está utilizando un producto o servicio totalmente distinto.

## **Paso 2: Calidad de los mejores mercados meta**

En el primer paso usted definió a su cliente ideal o mercado meta. El propósito del segundo paso es calificar más y determinar qué perfil de cliente le ofrece las mejores posibilidades de éxito.

Usted quiere asegurarse de que sus productos o servicios y sistemas de negocios estén alineados con el punto de vista de sus clientes, para ello, necesita crear un perfil de necesidades y preferencias del cliente, lo que se analiza en el capítulo 5.

Recuerde atender las necesidades, deseos, emociones y percepciones de su cliente (NWEF, por sus siglas en inglés) en su plan de marketing, ya que éstos son los criterios que sus clientes utilizarán para tomar una decisión de compra. Al entender mejor estos criterios, podrá estar seguro de que su negocio, marketing y publicidad estén alineados con sus clientes.

Las ventas y el marketing no sólo son una batalla entre empresas, productos y otros servicios, sino que son una batalla entre percepciones. No hay un producto o servicio verdaderamente correcto o incorrecto, sino que los clientes tienen percepciones diferentes acerca del valor de ciertos productos. Usted necesita descubrir las percepciones de sus clientes acerca de su producto en relación con el producto de un competidor. La única forma confiable de descubrir estas percepciones es a través de la aplicación consistente de preguntas de prueba que provoquen que los prospectos expliquen y revelen lo que en realidad piensan.

### **Paso 3: Identifique las herramientas de marketing, estrategias y métodos**

Ahora es el momento de enfocarse en cuáles estrategias debe utilizar para alcanzar su mercado meta. Sugiero que establezca y utilice tantas herramientas o estrategias como se pueda permitir. Escoja las herramientas que mejor se adapten a su estilo y modelo de negocio. Por ejemplo, si tiene la intención de contratar vendedores para vender una amplia línea de productos, un catálogo impreso y un catálogo en línea en su sitio web en tiempo real serían herramientas esenciales. De hecho, si sus competidores no tienen una base de información en tiempo real en la que los clientes puedan verificar el inventario y poner órdenes de compra, esto podría ser una significativa ventaja en ciertos mercados.

**Recuerde:** un mercado al cual no tiene acceso es un mercado al que no puede servir. ¿Cuáles herramientas pondrán su mensaje publicitario directamente frente al cliente? Escoja una combinación de herramientas y estrategias que incrementen sus probabilidades de éxito.

Considere todo: su ubicación, los colores del diseño de interiores, la actitud de los miembros del personal, los productos y servicios, todo contribuye a crear una “experiencia” para el cliente. Tómese el tiempo para verificar el funcionamiento de su proceso de marketing y de ventas, y entonces escoja las herramientas correctas para el trabajo. Recuerde lo siguiente cuando esté trabajando en esta parte de su plan de negocios:

- **Ubicación:** Si su negocio atrae a cierto grupo demográfico, entonces ubicarlo en un área que tenga una alta densidad de esos potenciales clientes incrementará sus posibilidades de éxito.
- **Proximidad de sus competidores principales:** dependiendo de la fuerza e imagen de sus competidores, puede ser benéfico ubicarse cerca de ellos. Usted podría explotar el tráfico que ellos generan con su publicidad y promociones. Su presencia podría estimular las compras de comparación.
- **Métodos de distribución:** éstos abarcan a mayoristas, minoristas, representantes de fabricantes y alianzas estratégicas.
- **Políticas de crédito:** facilidades de pago tales como no enganche, pagos diferidos o sin intereses funcionarán bien en ciertos sectores minoristas que venden artículos caros.
- **Garantía de producto y servicio:** las garantías amplias o garantías de funcionamiento pueden ayudar a reducir la resistencia del comprador a probar una nueva empresa o producto.
- **Modelo de ventas:** los miembros del personal de ventas directas necesitarán herramientas que los ayuden a realizar el trabajo (por ejemplo, un folleto, catálogo o muestra del producto).
- **Estrategias de fijación de precios:** utilizar una estrategia de penetración de bajo precio podría permitirle ganar cierta participación de mercado. Sin embargo, ¿podrá mantener esta estrategia de precios bajos durante un largo tiempo? Otra estrategia es elevar gradualmente los precios conforme se establece y tiene la oportunidad de

construir relaciones con los clientes. Si ha establecido que sus clientes aprecien la calidad y tienen ingresos por arriba del promedio, una estrategia de precio alto sería efectiva. Intente combinar esta estrategia con un gran ambiente e instalaciones exclusivas.

- **Eventos especiales:** Utilice esta estrategia para recompensar a los clientes y establecer un sentido de comunidad.

Haga una lista de las herramientas que planea utilizar para comercializar su negocio. Póngalas en un formato de calendario o cuando menos en una hoja de cálculo con costos y cronologías. Luego puede utilizar esta información cuando llegue el momento de elaborar su plan financiero. Vea el apéndice C para más ideas, herramientas y estrategias de marketing.

#### **Paso 4: Pruebe el marketing, la estrategia y las herramientas**

Prepárese antes de aventurarse en el mundo. Pruebe sus supuestos. Pruebe sus ideas y su fijación de precios. Pruebe sus argumentos de venta. Pruebe su publicidad. En una palabra ¡pruebe!

Antes de gastar todo su presupuesto en crear las herramientas e implantar las estrategias, primero conduzca algunas pruebas preliminares de mercado. Intente vender sus productos o servicios a un amigo que tenga un perfil similar a su cliente ideal. Si ninguno de sus amigos reúne las características del perfil, vaya al mercado ¡y encuentre a alguien! Explique que usted está empezando una empresa y pida su ayuda. Unos de los mejores lugares para encontrar clientes potenciales son los estacionamientos, la calle o una colonia en la cual usted desee instalarse.

Prepare un cuestionario y formule una serie de preguntas a sus candidatos con el fin de retroalimentarse sobre sus bienes, servicios y fijación de precios. Entrevístelos y pídale que sean honestos. Expóngales su argumento de venta. Enséñeles las muestras de la publicidad y cualquier otra cosa que esté planeando utilizar en su mezcla de marketing-promoción. ¡Haga muchas preguntas! Escuche las sutiles diferencias y sugerencias en sus respuestas. Hay muchas “pepitas de oro” que puede estudiar y utilizar para modificar su enfoque al mercado.

¡Agradezca a la gente que participe en la prueba! Si expresaron algún interés en sus productos o servicios, pídeles su permiso para contactarlos cuando ya esté en operaciones. (Balanko Dickson, 2008, págs. 85-94)

#### **2.2.2.6 Operaciones y administración**

La razón principal por la que fracasan los negocios es su administración inexperta.

Los administradores de empresas en bancarrota no tienen la experiencia, el conocimiento o la visión para manejar sus negocios. Incluso, conforme envejecen las compañías y la experiencia administrativa aumenta, el conocimiento y la visión permanecen con deficiencias críticas que contribuyen al fracaso.

Conforme crece un negocio superviviente, surgen nuevos problemas asociados con la creciente complejidad de operar una empresa más antigua y con frecuencia más grande. Los problemas de administración como el empleo deficiente de asesores externos, la poca importancia dada a la calidad, la renuente disposición a delegar responsabilidades, la salida de personal clave y los problemas “personales” asociados con el administrador-propietario se vuelven factores importantes que contribuyen a la posibilidad de fracaso conforme envejece el negocio.

##### **a) Por qué se dan por hecho los planes de operación y administración**

En mi experiencia, las operaciones y la administración son las áreas más ignoradas en la planeación del negocio, aun cuando los propietarios de los negocios pasan la mayor parte de su tiempo en ellas.

##### **b) Operaciones y administración como herramienta de marketing**

Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio. Tales negocios son dignos de examinarse porque llevan a cabo un gran trabajo atendiendo las necesidades de los clientes. En el capítulo 17 menciono que los restaurantes proporcionan ejemplos de algunos de los negocios mejor y peor manejados.

Los propietarios de un negocio bien operado han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar y perfeccionar sus operaciones. Muestran una pasión por satisfacer las necesidades de sus clientes y una mirada escrutadora para modificar sus procedimientos, educar a sus empleados y mantener al negocio alineado con esas necesidades. Lo que todos estos grandes negocios tienen en común es que crean una gran experiencia para el cliente y se nota.

**c) Su financiero deberá ser crítico en la administración y las operaciones**

Los inversionistas, banqueros y financieros darán atención especial a su plan de operaciones y de administración porque le dirán cómo operar el negocio. Mientras leen esta parte de su plan de negocios harán una valoración de sus habilidades para administrar el negocio y para alcanzar los objetivos que ha detallado. Su plan de operaciones y de administración es una herramienta que no sólo le ayuda a operar mejor su negocio, sino que también exhibe su filosofía de administración. Es el mejor indicador de sus habilidades administrativas.

**d) Usos de un plan de operaciones y de administración**

El nivel de detalle con que elabore su plan de operaciones y administración dependerá de si su plan de negocios es para un público interno o externo.

Cuando escriba para un público interno, el propósito del plan de operaciones y de administración es proporcionar información detallada de modo que sus superiores y subordinados puedan leerlo y entenderlo. En el caso de los subordinados, su plan de operaciones debe ser tan minucioso como para permitirles entender sus expectativas, los cambios necesarios y cómo implementar el plan.

Cuando escriba para un público externo, describa de manera general todo el plan de operaciones y de administración y sus componentes. Los diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones, interpretaciones y gráficas, y fotografías ayudan a demostrar cómo implementará su plan.

### **e) Componentes del plan de operaciones y administración**

Lo que incluya realmente en esta parte de su plan de negocios variará, dependiendo del tipo de negocios que tenga. El plan de un negocio de servicios o de ventas al menudeo no necesitará informar sobre producción, control de calidad o distribución, pero necesitará prestar atención especial a la ubicación. Un negocio de servicios debe dar mayor importancia a la experiencia con clientes y a los lineamientos de servicio. (Balanko Dickson, 2008, págs. 109-111)

#### **2.2.2.7 Plan financiero pro forma**

Un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas: no irá a parte alguna. El propósito de este capítulo es colocar los cimientos de los conceptos y la estructura que se requiere para establecer un plan financiero pro forma para su negocio. Un plan financiero sólido es un indicador clave de que el propietario del negocio es una persona equilibrada ya que demuestra que entiende los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio.

Una vez que la empresa está en operación, los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de operar su negocio de acuerdo con su plan. Se convierten en una forma de mantener la responsabilidad y recordarle los compromisos que contrajo con el banco y los inversionistas.

#### **a) Vaya hasta la meta**

Cualquiera que haya corrido una maratón sabe que alrededor de la marca de los 32 kilómetros (20 millas) se topa con un obstáculo en donde empieza a experimentar un dolor muy fuerte. Para terminar la carrera, tiene que abrirse paso a través del dolor. Lo mismo es válido cuando redacta un plan de negocios.

Para el momento en que decida bosquejar el plan financiero, el proceso de planeación y redacción ha estado moviéndose por algún tiempo y usted puede empezar a sentirse como si se topara con el muro. ¡Empuje hacia delante!

Crear un plan financiero implica el proceso de traducir sus planes y estrategias a términos financieros. Un sólido plan financiero es el reflejo del propietario(a) y de su capacidad para administrar los recursos financieros de la empresa. Armar su imagen financiera requerirá que usted pase una buena cantidad de tiempo frente a su computadora para ingresar su información. Espere hacer una buena cantidad de ajustes, pellizcos y cambios para que su plan financiero nazca sano.

#### **b) Persista porque la práctica lo hace permanente**

Tenía un instructor de tenis que con frecuencia decía que “la práctica no lo hace perfecto, la práctica lo hace permanente”. Además, afirmaba que nuestros “músculos tienen memoria y, una vez entrenados, jugar tenis sería tan natural como respirar”.

Las primeras veces que tratamos algo nuevo, es muy estresante, desafiante y puede sentirse incómodo. Esos sentimientos desaparecen si usted persiste y practica.

#### **c) Cuando se sienta confundido, cave más profundo**

Si alguna parte de su plan financiero no encaja o no tiene sentido regrese y verifique su registro de información, ya que puede ser simplemente un error de transposición o errata. Si toda su información parece correcta, entonces necesita tomar la decisión de dejarlo como está o cambiar su(s) plan(es).

#### **d) Sea un detective: investigue**

Le puedo decir por experiencia que se requiere de tiempo para identificar qué es lo que no funciona en su hoja de cálculo. A medida que su plan financiero crece, se vuelve más complicado, por lo cual detectar los errores requerirá más investigación y persistencia de su parte.



He comprobado que, cuando las cosas no son comprensibles, las mejores estrategias son revisar el capítulo apropiado, revisar el trabajo y, si todavía me encuentro atorado, ponerlo a un lado y regresar a él otro día. Frecuentemente lo que no podía ver ayer aparece con suma claridad hoy. Usted siempre puede conseguir soporte profesional de su contador, profesor de negocios o un amigo.

#### **e) El plan financiero pro forma debe responder cuatro preguntas**

Hay cuatro preguntas que su plan financiero pro forma debe contestar:

##### **1. ¿Es viable el negocio?**

El plan financiero pro forma detalla cómo hará realidad sus metas y los niveles de ingresos y gastos que se requieren para alcanzar esas metas.

##### **2. ¿Cuánto financiamiento y cuándo será necesario?**

De acuerdo con la cronología del plan de negocios, la parte que se refiere al flujo de caja del plan pro forma revela cuándo se presentará un déficit de efectivo, de cuánto será y el monto de financiamiento que se requerirá para que la firma se mantenga al corriente de sus obligaciones.

##### **3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?**

Su plan de negocios debe considerar seriamente la forma en que la firma logrará el equilibrio en su estructura de capital mediante el empleo de deuda y capital contable y la inversión y/o capital contable del propietario(s) de ella. La decisión sobre la composición de la estructura de capital se debe basar en la capacidad de la firma para solicitar créditos, capacidad de repago, monto del riesgo y la calidad de los activos.

##### **4. ¿Quién proveerá el financiamiento?**

Existen dos fuentes de financiamiento: interno y externo. El primero está conformado por el efectivo disponible dentro de la empresa (utilidades residuales) que quedan

después de las operaciones normales o de las inversiones adicionales del propietario(s) (por ejemplo, de la compra de más acciones). El financiamiento externo proviene de utilizar la deuda o vender patrimonio contable de la empresa a una persona externa a la misma.

#### **f) Objetivo de su plan financiero pro forma**

El plan financiero, el análisis de mercado y la estrategia de marketing son las secciones más importantes en su plan de negocios. El propósito de plan financiero pro forma es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo sus intenciones como se expusieron en el plan de negocios.

#### **g) Investigación y estudio muestra de estados financieros**

Elabore sus estados financieros si usted tiene un negocio en marcha. Como nueva empresa puede obtener estados financieros muestra basados en los promedios de la industria. En Canadá se encuentran gratis en línea en [www.strategis.ca](http://www.strategis.ca) (busque “punto de referencia de su negocio”). Para una empresa de Estados Unidos la mejor fuente que he encontrado está en [www.bizminer.com](http://www.bizminer.com). Por favor investigue en su país las páginas que proporcionan estos formatos.

Estas fuentes le proporcionan información de declaraciones de impuestos corporativos que se han compilado y promediado con base en el tipo de industria y negocio.

Una vez que usted esté en el modo de arranque u opere un negocio en marcha, estos reportes le proporcionarán información en cuanto a dinero y porcentajes que puede utilizar para comparar sus propias proyecciones.

#### **h) Creación del plan financiero del negocio**

Crear un plan financiero es un proceso. La figura 9.1 le proporciona un diagrama de flujo para ilustrar los pasos involucrados en la creación de los estados financieros pro forma de su plan de negocios. Los cinco pasos empiezan con la obtención y organización de su información financiera.

### **i) Recabe, organice y capture la información**

Para elaborar su plan financiero necesitará un programa de software de hoja de cálculo. Yo utilizo Excel de Microsoft. Usted puede elaborar la suya o visitar mi sitio en la red para descargar una muestra que preparé para este fin. Vaya a [www.sbishere.com](http://www.sbishere.com), busque “companion spreadsheet” y luego regístrese (es gratis). Yo le enviaré una contraseña de manera que pueda abrir la página en donde usted puede descargar la hoja de cálculo.

Si usted va a preparar sus propias hojas de cálculo, confeccione una hoja de 14 columnas (de izquierda a derecha) como la que se presenta en la figura 9.2.

### **j) Presupuesto de caja**

El presupuesto de caja se crea mediante la combinación de los presupuestos de siete áreas:

1. Pronóstico de ventas
2. Personal
3. Operación y costos de ventas (COS, por sus siglas en inglés)
4. Administración
5. Financiera
6. Capital
7. Desarrollo (Balanko Dickson, 2008, págs. 125-129)

#### **2.2.2.8 Plan de implementación**

Piense en su plan de negocios como un pequeño libro. Si usted se toma el tiempo para escribirlo, tómese el tiempo para releerlo con regularidad. Después de todo, si la información es suficientemente importante para incluirla en el plan, es suficientemente importante para implementarla, rastrearla y administrarla.

### **a) Escríbalo; luego, léalo**

Hay dos maneras de impedir a uno mismo salirse de curso:

1. Relea su plan de negocios periódicamente y compárelo con la forma en que lo está haciendo.
2. Elabore un plan de proyecto de implementación.

### **Rastree las ideas de implementación a medida que escribe**

Para rastrear sus ideas de implementación, elabore una hoja de cálculo o tabla por separado en su procesador de palabras. Debe tener cuando menos cuatro columnas: tarea, descripción de la tarea, fecha en la que necesita estar terminada y quién la va a realizar.

- 1. Tarea:** designe la tarea mediante palabras de acción como crear, desarrollar, establecer y empezar.
- 2. Descripción:** describa en una o dos oraciones cómo se verá el resultado final. Por ejemplo, “diseñar publicidad para las páginas amarillas que se centre en nuestro servicio de recolección”.
- 3. Fecha:** la razón por la cual me gusta utilizar un formato de calendario es que puedo colocar la tarea en la fecha en que necesita empezarse o terminarse.
- 4. Quién:** cuando sea posible, asigne la responsabilidad a una persona específica.

Recuerde, usted no puede hacer todo.

Integre su plan de negocios a la manera en que usted trabaja. Si pone una fecha para realizar una tarea y luego decide posponerla, cuando menos usted ha tomado una decisión consciente. Si no se considera responsable de asignar prioridades a quién, qué y cuándo, las tareas pueden ser fácilmente olvidadas.

### **b) Identifique las herramientas que se requieren**

Cuando se trata de escribir acerca de las tareas del negocio, concéntrese en las herramientas que necesitará. Por ejemplo, si usted desea crear un nuevo folleto, podría necesitar algunas fotografías nuevas del personal y de las instalaciones, un nuevo diseño de logotipo y, lo más importante, el texto y el contenido que incluirá en el folleto. Lo mismo es aplicable si usted está trabajando en su sitio en la red, boletín de prensa, correo directo o campaña de correo electrónico.

### **c) Identifique los sistemas y las estrategias**

Algunas de las tareas bosquejadas en su plan de negocios serán estratégicas y pueden incluir la descripción de proyectos como la capacitación del personal o la creación de sistemas de recursos humanos o un plano para prestar servicio al cliente. Lo importante es identificar y desarrollar estas estrategias con el fin de implementarlas con éxito.

Si su sistema o estrategia no existe, tendrá que crearlos antes de que pueda utilizarlos.

Por lo tanto, su primera tarea en un proyecto como la capacitación del personal es escribir un pequeño plan del proyecto. Para empezar, establezca el enfoque de la capacitación y el resultado final. Elabore una lista con los problemas y las inquietudes que le permitieron detectar la necesidad de capacitación del personal.

Después, uno por uno, analice todos los problemas e inquietudes que identificó y proporcione cualquier información necesaria para entender la necesidad y el propósito del entrenamiento. Después desglose el proyecto de capacitación en pequeños pasos.

### **d) Consideraciones especiales para las nuevas empresas**

El plan de implementación para una nueva empresa implica muchos detalles. Entre ellos se destacan los planes de renovación(es), establecer las instalaciones y los proyectos y las tareas específicos que necesitan ser terminados antes de abrir el negocio.

Planee pasar unas cuantas semanas trabajando los problemas y afinando sus operaciones antes de su “gran inauguración” oficial.

#### **e) Implementación de las firmas establecidas**

Las firmas establecidas deben concentrarse en el análisis de competencia porque esta vía ha demostrado tener el mayor efecto en la mejora de la rentabilidad de sus organizaciones. Siga los procedimientos que se explican en el capítulo de análisis de mercado (capítulo 4). Determine los cambios que sienta que necesita y luego elabore un plan de proyecto con líneas de tiempo y costos. Después incorpore los cambios a su estrategia de marketing, plan de operaciones y plan financiero. (Balanko Dickson, 2008, págs. 171-174)

#### **2.2.2.9 Plan de contingencia y emergencia**

La planeación de las contingencias y emergencias no es un concepto nuevo; lo que sí lo es, es el número de crisis importantes que hemos atestiguado en América del Norte: desde la tormenta de hielo que golpeó partes de Quebec y Montreal, Canadá, pasando por los ataques al World Trade Center en 2001, la devastación del huracán Iván en 2004 y la de los huracanes Rita y Katrina al sur de Estados Unidos en 2005.

Cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que le permita reducir el riesgo y aminorar el efecto potencial en los empleados, clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe.

#### **a) La planeación de negocios evoluciona**

El campo de la planeación de negocios continúa en evolución. La planeación para enfrentar las crisis y las contingencias son las herramientas de supervivencia del nuevo milenio. Por ejemplo, a principios del decenio de 1970 pocas personas pensaban en crear un plan de contingencia para lidiar con el efecto de los exorbitantes precios de la gasolina y el diesel, y todos ellos sufrieron márgenes de utilidad más bajos.

En el decenio de 1980 muy pocos pensaron que las tasas de interés se elevarían por arriba de 20 por ciento, pero lo hicieron. Debido a los cambios en la energía, el ámbito de los negocios y el clima político, es ahora una práctica estándar incluir un plan de contingencia para compensar las fluctuaciones del combustible, la energía y las tasas de interés.

Nadie podía prever el desastre ocasionado por los terroristas en el World Trade Center. Ahora puede estar seguro que los planes de negocios para los edificios de oficinas y torres en la ciudad de Nueva York contienen planes de contingencia que los previenen en caso de crisis, daño e interrupción del negocio, si ocurriera algún acto de terrorismo o desastre natural o incidental.

**b) ¿Cuál es el propósito de un plan de contingencia y emergencia?**

El propósito del plan de contingencia y emergencia es anticiparse a los potenciales riesgos y planear cómo responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos. Tomarse el tiempo para llevar a cabo un pronóstico de los riesgos le permitirá a usted y a sus equipos de administración estudiar detenidamente posibles escenarios, definir las implicaciones y bosquejar un plan de respuesta.

**c) ¿Qué es un plan de emergencia?**

Un plan de emergencia es una respuesta específica a un desastre. Define qué se debe hacer cuando (el evento) ocurra. Detalla una respuesta específica, táctica y práctica para atender los problemas, los asuntos y la confusión después de una emergencia importante. Su plan de emergencia puede enfocarse sólo en el negocio o también puede abarcar a los empleados, clientes y proveedores. Implica la creación de estrategias específicas, cuestiones organizacionales y una respuesta estructurada que les permita a los miembros de su equipo hablar acerca de las cuestiones, entrenarse y prepararse.

**d) ¿Qué es un plan de contingencia?**

Un plan de contingencia es la parte de su plan de negocios que examina los supuestos que subyacen a éste. Cada plan de negocios está basado en supuestos específicos como

ciertos hechos, proyecciones y tendencias del mercado que usted considera ciertos. El proceso de elaborar su plan de contingencia le ayudará a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

**e) Examine y verifique todos los supuestos**

Cuando elabore su plan de negocios es muy importante que examine todos los supuestos importantes y trate de confirmar su exactitud utilizando la información de un tercero. Su plan de contingencia debe responder las siguientes preguntas:

**1. Caída de los ingresos:** ¿qué debe hacer si no alcanza sus metas de ventas e ingresos? ¿Cuánta diferencia tendría que presentarse antes de que usted reexaminara su marketing y estrategias?

**2. Incremento de los costos de préstamos:** si usted ha solicitado préstamos en exceso y las tasas de interés aumentaran de repente, ¿Qué haría para compensar el incremento de los costos? ¿Qué porcentaje de incremento de las tasas de interés podría absorber su negocio antes de que se vea afectada su viabilidad?

**3. Bancarrota del cliente:** ¿cuál es su plan de contingencia si su negocio sufre una interrupción sostenida del flujo de efectivo como consecuencia de que un cliente importante cierre su negocio?

**4. Desastre:** en caso de un accidente, evento o desastre importantes, ¿qué le ocurriría a su negocio según su nivel actual de preparación? ¿Está en un nivel de riesgo más bajo/más alto que otros?

**5. Pérdida de un miembro clave del personal:** ¿qué haría si un miembro clave del personal repentinamente se enferma, renuncia o muere? ¿Cómo le afectaría alguna de estas eventualidades? ¿Qué tan fácil sería reemplazar a esa persona? ¿Cuánto costaría?

**6. Restricciones reguladoras:** ¿cuál es su plan si las autoridades sanitarias cierran su negocio? ¿Existen algunas tendencias que puedan afectar negativamente el negocio? ¿Cumple todas las leyes sanitarias, de seguridad y patronales?



**7. Incremento de costos:** ¿cuál es su plan si los servicios públicos, combustibles o materias primas aumentan repentinamente sus costos? ¿Alguno de sus productos depende de la energía? En caso afirmativo, ¿Cómo puede atenuar el efecto de un incremento abrupto de los precios de la energía?

**8. Pérdida de un proveedor importante:** ¿cuál es su plan si un proveedor sale del negocio? ¿Qué sucedería a su negocio si un proveedor pierde el derecho de continuar la venta o distribución de un producto que sea importante para él?

**9. Accidente en las instalaciones:** ¿cómo responderá si un cliente se lesiona, se enferma o causa un alboroto? ¿Qué necesitaría cambiar para asegurar una respuesta adecuada de su parte, de su personal y del negocio en general?

**10. Robos o actos de violencia:** ¿cuán vulnerable es su negocio ante robos por parte de empleados, clientes o terceros? ¿Cuál es su rutina de respaldo de información? ¿Cuál sería el efecto de un acto de vandalismo o robo en sus sistemas de computación? ¿Sería capaz de restaurar las operaciones en otros sistemas? ¿Cuánto tiempo emplearía para ello? ¿Cuánto le costaría? ¿Cuál es su cobertura de seguros? ¿Qué está cubierto y qué no? (Balanko Dickson, 2008, págs. 171-181)

#### **2.2.2.10 Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios. Recuerde que éste sólo debe ser una fotografía instantánea: si el lector desea información adicional, él o ella pueden encontrar los detalles en otra parte del documento.

##### **a) Prepare el resumen ejecutivo para la persona que lea su plan de negocios**

En general, un plan de negocios comunica la viabilidad de la idea de una empresa con el propósito de obtener financiamiento.

Cuando el plan de negocios está casi completo es el momento de escribir el resumen ejecutivo. Una vez que tenga un borrador, debe modificarlo para un lector específico.

Mantenga en mente quién lo leerá y lo que esta persona espera aprender de él. Un banquero buscará información diferente a la de un inversionista o de un proveedor.

Básicamente, existen dos grupos de personas para quienes usted necesitará ajustar su plan de negocios: la audiencia interna y la externa.

### **Audiencia interna**

Su audiencia interna está conformada por personas como su socio y empleados clave que integran su negocio. Un resumen ejecutivo escrito para la audiencia interna debe incluir:

- Metas y objetivo del plan de negocios.
- Índice de materias.
- Lista de recursos requeridos para lograr el plan de negocios.
- Identificación de potenciales barricadas y barreras y cómo planea superarlas.

### **Audiencia externa**

La audiencia externa incluye personas de afuera de la empresa que desean ver ciertos documentos y su plan de negocios antes de decidir si invertirán, contratarán o tendrán una relación de otro tipo con su negocio. Este grupo incluye a personas como su banquero, inversionistas de capital de riesgo, firmas de clasificación crediticia y vendedores. Un resumen ejecutivo para esta audiencia debe incluir:

- Una breve descripción de su negocio y productos o servicios.
- Monto del financiamiento que se requiere.
- Cómo se utilizará el dinero.
- Cómo se pagará el préstamo.
- Resumen de las ventas, ganancias y necesidades de flujos de caja anuales.
- Garantía que se ofrece, términos y explicación de cualesquiera condiciones o circunstancias inusuales del negocio.

Similar a un resumen ejecutivo en el formato, la propuesta financiera debe incluir:

- Tipo de financiamiento solicitado.
- Garantía ofrecida.
- Términos del préstamo o crédito, tasa de interés y condiciones de pago.

Utilizar una propuesta financiera es una forma para precalificar a las entidades crediticias con base en su nivel de interés antes de que usted revele todos los detalles pertinentes, como el plan de negocios completo y los estados financieros.

#### **b) Adapte el resumen ejecutivo para su banco**

Cuando esté listo para acercarse a su banco con su plan de negocios, primero pregunte al funcionario de créditos si el préstamo que busca está dentro de su ámbito de toma de decisiones. No se sorprenda si le dicen que su solicitud tendrá que pasar por el gerente de la sucursal o el comité de crédito. En estos casos el funcionario de crédito verificará su historia y su informe crediticio, el plan de negocios y sus proyecciones financieras para asegurarse de que su solicitud cae dentro del perfil del banco.

Si usted tiene una buena relación con su funcionario de crédito personal, puede empezar con él o ella, pero esté preparado para que esta persona lo derive con alguien más en el banco que esté más familiarizado con el financiamiento de negocios.

Lo más probable es que la decisión final de otorgar un préstamo la tome el jefe de su funcionario de crédito o un comité de crédito. Por ello es tan importante hacer un buen trabajo en su plan de negocios y especialmente en el resumen ejecutivo, porque el documento del plan se convierte en su defensor ante el “invisible” comité de crédito o jefe.

#### **c) Confidencialidad**

Utilice su buen juicio y ejerza la cautela cuando entregue una copia de su plan de negocios. Por ejemplo, cuando proporcione una copia a un posible socio de negocios o a un alto funcionario, insista en establecer un convenio de confidencialidad, ya que usted

probablemente le entregue información competitiva y tal vez registrada que puede dañar su negocio si cae en las manos equivocadas.

Cuando entregue a las personas una copia completa de su plan de negocios o si ellas han visto un extracto, pídale que firmen un convenio de confidencialidad. (Balanko Dickson, 2008, págs. 191-193)

### **2.2.3 Importancia de los Planes de Negocios**

Podemos decir que la importancia de los planes de negocio en los procesos de creación de empresa nos permite resaltar las bondades del mercado, y abordar de forma analítica cada una de los posibles factores que se desarrollan en el ciclo de vida de una organización, para así abordarlos de la forma más eficiente para la toma de decisiones.

El plan consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Reyes, 2014, pág. 16)

Plan es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados. (Terry, 2011, pág. 67)

El plan es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. (Claude, 2014, pág. 24)

Bajo estos conceptos se determina que realizar un plan es el primer paso del proceso administrativo, que permite visualizar el futuro desde la perspectiva de la empresa, alcanzando paulatinamente los objetivos de una manera ordenada y coordinada. La planeación es la base fundamental para contar con una organización óptima y eficiente, que brinde servicios de calidad a sus usuarios.

## **2.2.4 Manteniendo al Día su Plan de Negocio**

### **2.2.4.1 Revisando su plan de negocio**

La revisión es un proceso constante. Los cambios continúan sucediendo en un negocio.

Si su plan de negocio va a ser efectivo para el negocio o para el probable prestamista, será necesario que Ud. lo ponga al día con regularidad. Los cambios que requieren esas revisiones se pueden atribuir a tres fuentes:

- Cambios dentro de la compañía ud podría estar aumentando o disminuyendo su número de empleados, mejorando el nivel de sus capacidades, agregando nuevos productos y/o servicios, o podrían ocurrir otros cambios en su organización. Tal vez ud decidió incorporarse o agregar nuevos socios. Asegúrese de documentar esos cambios.
- Cambios que se originan con el cliente su producto o servicio puede mostrar ascensos o declinaciones, debido a cambios en las necesidades o los gustos del cliente. Esto es evidente en todas las compañías que terminan cerrando sus puertas, porque continúan ofreciendo lo que a ellos les gusta, en vez de ofrecer lo que el cliente comprará o usará. Los poliésteres fueron populares por muchos años. Ahora, el cliente medio considera el poliéster como un material inferior. Los vendedores de ropa al menudeo actualmente vende algodón, rayón o seda.
- Cambios en la tecnología ud tendrá que introducir cambios en su negocio para mantener el paso con un mundo cambiante. Según avanza la tecnología, y hay muchos productos en el mercado, ud tendrá que mantenerse al día o se quedará atrás. La industria de las ordenadoras o computadoras es el ejemplo perfecto de los cambios rápidos en la tecnología. Los promotores se enfrentan a diario con desafíos ante los problemas de mantener sus productos actualizados, o pierden su nicho en el mercado.

#### **2.2.4.2 Introduciendo cambios en su plan de negocio**

Como dueño del negocio, ud debe mantenerse enterado de los cambios en su industria.

Primero, ud debe determinar qué revisiones son necesarias. A fin de hacer esa determinación, ud tendrá que comparar su plan de negocio con los tres tipos de cambios mencionados arriba.

Si ello resulta en una tarea abrumadora para una persona, use sus empleados para que lleven la cuenta de los cambios en la industria de acuerdo con la experiencia de ellos. Por ejemplo, su agente comprador puede analizar las tendencias entre sus clientes, y ofrecerle un informe al respecto.

Su empleado encargado de investigaciones y desarrollo puede examinar los cambios en la tecnología y los materiales. Cada departamento puede ser responsable por la información que incumbe a su área en particular, e informarle con periodicidad.

Comprenda, sin embargo, que la decisión final descansa en Ud., el dueño. Ud. tendrá que analizar la información y decidir qué cambios se debe adoptar. Si su decisión es incorrecta, no pierda su tiempo lamentándose. Corrija sus errores y reduzca sus pérdidas tan pronto como sea posible. Con experiencia, aumentará su porcentaje de decisiones correctas, y el resultado será mayores ganancias.

#### **2.2.4.3 Anticipándose a sus problemas**

Trate de adelantarse para determinar qué posibles problemas se podrían presentar para atormentarlo. Por ejemplo, Ud. puede tener que enfrentarse a costos que exceden sus proyecciones. Al mismo tiempo, Ud. puede experimentar una seria declinación en sus ventas. Estos dos factores, al ocurrir simultáneamente, pueden traerle desastres si Ud. no se encuentra preparado para recibirlos.

También podríamos agregar que un buen año le puede dar un falso sentido de seguridad.

Sea cuidadoso cuando las cosas andan bien. Un aumento en las ganancias podría ser temporal. Por ejemplo, los relojes antiguos se vendieron muy bien y a buenos precios a principios de la década de los ochenta. Esos precios ahora han bajado un 40 por ciento, y los relojes nuevos se venden mejor que los antiguos.

Tal vez sea ahora el momento de pensar en el desarrollo de un presupuesto alternativo que se base en esos posibles problemas. También sería hora de decidir si el énfasis en determinado servicio sería más costeable debido a los cambios en la economía. Para hablar nuevamente del ejemplo de los relojes antiguos, el negocio de la reparación de relojes es muy robusto, aunque la venta al menudeo de relojes esté bajando.

#### **2.2.4.4 ¡No caiga en esa trampa!**

Muy a menudo, el propietario de un negocio gastará mucho tiempo escribiendo un plan de negocio cuando se halla bajo presión y tiene que obtener un préstamo o quiere comenzar un negocio. Lo que tratamos de decir es que el plan se tiene que mantener actualizado. Antes que pase mucho tiempo, las cosas se pondrán agitadas, y el plan de negocio se guardará en una gaveta para ya no volver a verlo.

#### **2.2.4.5 Recuerde revisar suplan a menudo**

Será de gran beneficio para Ud. mantenerse al tanto de los cambios en la industria y hacer los cambios que sean necesarios. Su plan de negocio puede ser su mejor amigo. Si

Ud. alimenta su relación con él, ¡ya estará con una ventaja en el camino al triunfo!  
(Pinson, 2003, págs. 130-132)

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.3.1 Plan de Negocios**

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias

que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. (Crece Negocios , 2012, pág. 12)

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada. (SoyEmpresario, 2014, pág. 14)

### **2.3.2 Plan Estratégico**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Guíadelacalidad.com, 2015, pág. 33)

La planificación estratégica es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas. Un plan estratégico debe definirse para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro y no algo puntual a corto plazo. (Guía OSC, 2013, pág. 23)

El proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (Mintzberg, 2013, pág. 4)



### **2.3.3 Plan Comercial**

Un plan comercial es una guía para el emprendedor o empresario, trata de un sistema de procesos donde se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, tanto para la promoción como para fabricación, si se tratara de un producto.

Es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio. Esta estrategia comercial, es una combinación de herramientas que te permitirán llegar al mercado que buscas. Estas herramientas se resumen en las “5 P”: Producto, precio, promoción, plaza y postventa. (Caferri, 2014, pág. 21)

### **2.3.4 Plan Operativo**

El plan operativo se utiliza de forma anual, debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina). (Sinnexus, 2007, pág. 9)

### **2.3.5 Plan Operativo Anual**

También conocido por sus siglas POA, es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el plan estratégico de una organización social. Es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. (Guía OSC, 2013, pág. 3)

### **2.3.6 Estudio de Mercado**

Recopila, registra y analiza datos en relación con un segmento de mercado, al cual la empresa ofrece sus productos. Con el propósito de conocer su opinión sobre todo aquello que se requiera para superar las expectativas del cliente. (Flor García, 2006, pág. 37)

### **2.3.7 Productos o Servicios**

Describimos los productos y servicios que vamos a ofrecer, que necesidad cubriremos en el cliente, si contamos con autorizaciones, precio de nuestros productos o servicios, calidad, características únicas, en qué etapa está el producto o servicio: investigación, en desarrollo, desarrollo, en experimentación, etc. (Flor García, 2006, pág. 54)

### **2.3.8 Capacidad Instalada**

Una de las dificultades importantes que enfrenta la pequeña y mediana empresa es la desafortunada mala utilización de su capacidad instalada, tanto de maquinaria y equipo, como de sus instalaciones.

Las maquinarias y equipos están diseñados para trabajar inclusive sin descanso 24 horas del día y casi todo el año; entonces, con datos específicos del mercado, la tecnología elegida, la maquinaria y equipos elegidos calculamos la capacidad de carga por unidad de tiempo y definimos la capacidad instalada total o potencial de la empresa. (Flor García, 2006, pág. 67)

### **2.3.9 Distribución en Planta**

La distribución en planta de una empresa, existente o en proyecto, es colocar las máquinas y demás equipo de la manera que permita a los materiales avanzar con mayor felicidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación, desde que reciben las materias primas hasta que se despachan los productos acabados. (Flor García, 2006, pág. 74)

### **2.3.10 Descripción del Proceso**

Hay que definir y describir en este punto del plan de negocios los procesos de producción y/o prestación de servicio. (Flor García, 2006, pág. 75)

Una de las maneras más sencillas para establecer el proceso de producción es:

- Determinar todas aquellas operaciones o actividades
- Efectuar la organización de aquellas operaciones o actividades
- Definir y establecer los tiempos estándares requeridos.

### **2.3.11 Satisfacción**

Son muchos los criterios y puntos de vista sobre el concepto satisfacción. Una revisión de la literatura actual indica una amplia variedad de definiciones en torno al concepto satisfacción.

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. (Blanco, 2009, pág. 15)

### **2.3.12 Satisfacción del Cliente**

Una definición del concepto de satisfacción del cliente es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005, que la define como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor. (Feigenbaum, 2011, pág. 12)

### **2.3.13 Calidad del Servicio**

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación. Todo

esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo, o mejor dicho, en el momento de la verdad. (Blanco, 2009, pág. 16)

#### **2.3.14 Stakeholders**

Se refiere a todas las partes participantes o posiblemente afectadas por un proyecto o una empresa como son: accionistas, empleados, inversionistas, propietarios de propiedades cercanas, la comunidad en general, comerciantes, gobierno, grupos sociales, sindicatos, gremios, campesinos, vecinos, quienes sean o que en forma alguna pueden ser afectados ya sea en forma positiva o negativa. (Borello, 2000, pág. 89)

### **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan de negocios mejorará los niveles de satisfacción de los clientes en la empresa “Creaciones Katty”.

### **2.5 VARIABLES**

#### **2.5.1 Variable Independiente**

Plan de negocios

#### **2.5.2 Variable Dependiente**

Mejorará los niveles de satisfacción en los clientes en la empresa “Creaciones Katty”.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación será cuali-cuantitativa porque se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

La investigación se sustenta en el paradigma cualitativo debido a que se analizará la satisfacción del cliente directo de la empresa “Creaciones Katty”.

El método cuantitativo será aplicable en el presente trabajo para la realización y aplicación de las encuestas a los clientes y entrevistas a los colaboradores de la empresa.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

Básicamente está referida a la recopilación de datos realizada en el lugar de los hechos, es decir, en la empresa “Creaciones Katty”, a través, de las diferentes técnicas utilizadas y al manejo de datos reales obtenidos.

#### **3.2.2 Investigación Documental**

El proceso de investigación científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades de la empresa, se usa para ello diferentes tipos de documentos de los cuales se indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre los temas objetos de la investigación, además se recopiló información bibliográfica actualizada concerniente a los temas y casos presentados.

### 3.2.3 Investigación Explicativa

Este tipo de investigación permitirá explicar los diferentes pasos que se requiere para disponer de un plan de negocios eficiente y determinar su influencia en el mejoramiento de la satisfacción dl cliente de la empresa “Creaciones Katty”.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población es de 38.366 habitantes la cual está comprendida entre hombres y mujeres en las edades de 18 a 65 años de edad del cantón Coca, provincia de Orellana.

### 3.3.2 Muestra

N = tamaño población

E = error de estimación

K = nivel de confianza

P = proporción en la población que sí pertenecen a esa clase.

Q = proporción en la población que no pertenecen a esa clase.

n = tamaño de la muestra

<b>POBLACIÓN (N)</b>	<b>38.366</b>
<b>P</b>	50%
<b>Q</b>	50%
<b>ERROR PERMISIBLE ( E)</b>	5,00%
<b>S</b>	1,96
<b>NIVEL DE CONFIANZA (K)</b>	95,00%

$$n = \frac{NPQ}{(n-1)\left(\frac{E}{Z}\right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{(38.366)(0,5)(0,5)}{(38.366-1)\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{9.591,5}{(38.365)\left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{9.153,25}{24.9668107039 + 0,25}$$

$$n = \frac{9.153,25}{25.2168107039}$$

$$n = 362 \text{ encuestas}$$

### 3.4 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1 Métodos de Investigación

##### 3.4.1.1 Método deductivo

El método deductivo a través de éste se inicia con conceptos generales del caso en estudio hasta ir llegando a lo particular de cada proceso y subproceso de la empresa, y manejo real de los diferentes departamentos, sus causas y efectos.

##### 3.4.1.2 Método inductivo

Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

### **3.4.1.3 Método analítico**

Este método se relaciona principalmente con el análisis que se aplicará para determinar estrategias aplicables en el plan de negocios, tratando de plasmar en él todos los procesos a realizarse por el personal administrativo para la toma de decisiones.

## **3.4.2 Técnicas de Investigación**

### **3.4.2.1 Encuesta**

La encuesta será la técnica cualitativa utilizada en la investigación para la obtención de información; la misma estará dirigida a los clientes de “Creaciones Katty” para lo cual se realizará un formato general que permitirá obtener una información clara y específica.

### **3.4.2.2 Observación**

La observación será la técnica que facilitará la obtención de una mayor información, será utilizada para registrar datos de personas relacionadas con la empresa y sirve también como complemento de la encuesta.

## **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

### **3.4.3.1 Cuestionario**

Consta de preguntas aplicadas a un grupo de personas en donde se encuentra el investigador, el mismo que es el responsable de recoger dicha información.

### **3.4.3.2 Ficha de observación**

Permite saber los pasos a seguir para la aplicación de la observación, siendo este un proceso donde interviene el observador y el objeto observado. La observación no es una situación espontánea sino formal.



### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Género

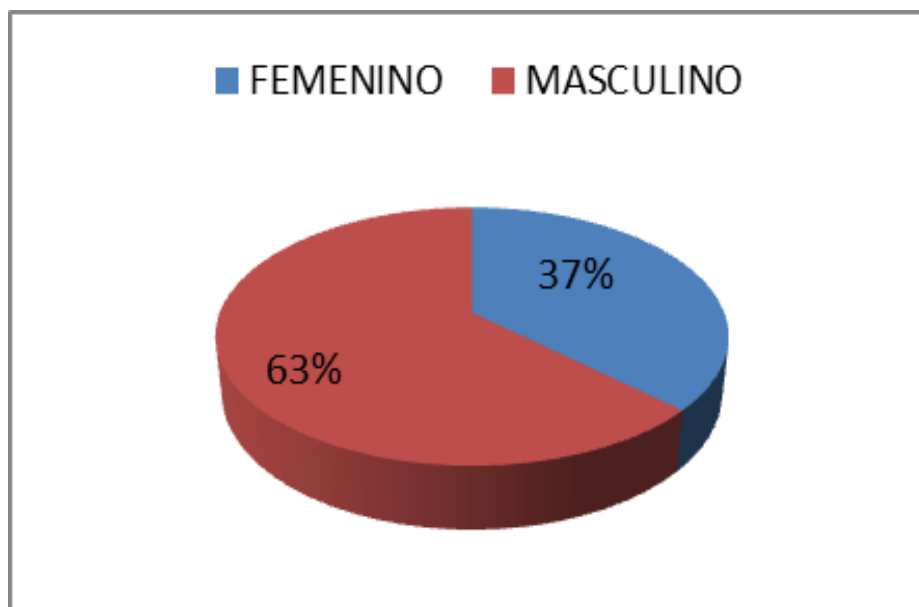
Tabla 1: Género

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	134	37
Masculino	228	63
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 3: Género



**Fuente:** Tabla N° 1

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** Del total de las personas que residen en la ciudad del Coca, su gran mayoría pertenecen al género masculino con un porcentaje del 63%, la diferencia pertenecen al género femenino con un porcentaje del 37%.

### 3.5.2 Edad

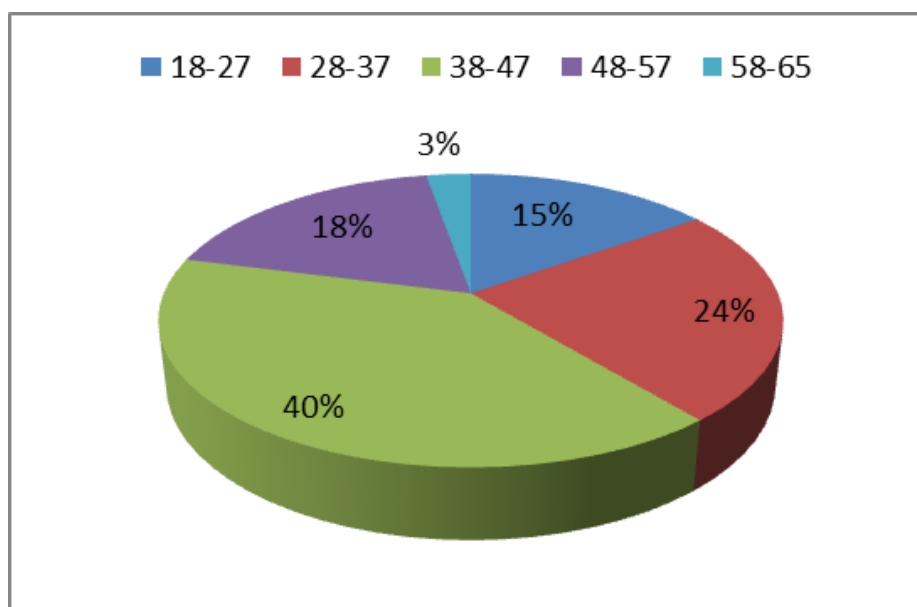
Tabla 2: Edad

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
18-27	55	15
28-37	86	24
38-47	145	40
48-57	66	18
58-65	10	3
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 4: Edad



**Fuente:** Tabla N° 2

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** Del total de las personas que residen en la ciudad del Coca, su gran mayoría pertenecen al grupo de edad desde 38 a 47 años con un porcentaje del 40%, el 24% pertenecen al grupo de edad desde 28 a 37 años; y la diferencia, es decir el 18% pertenecen al grupo de edad desde 48 a 57 años.

### 3.5.3 ¿Es cliente habitual de la empresa “Creaciones Katty”?

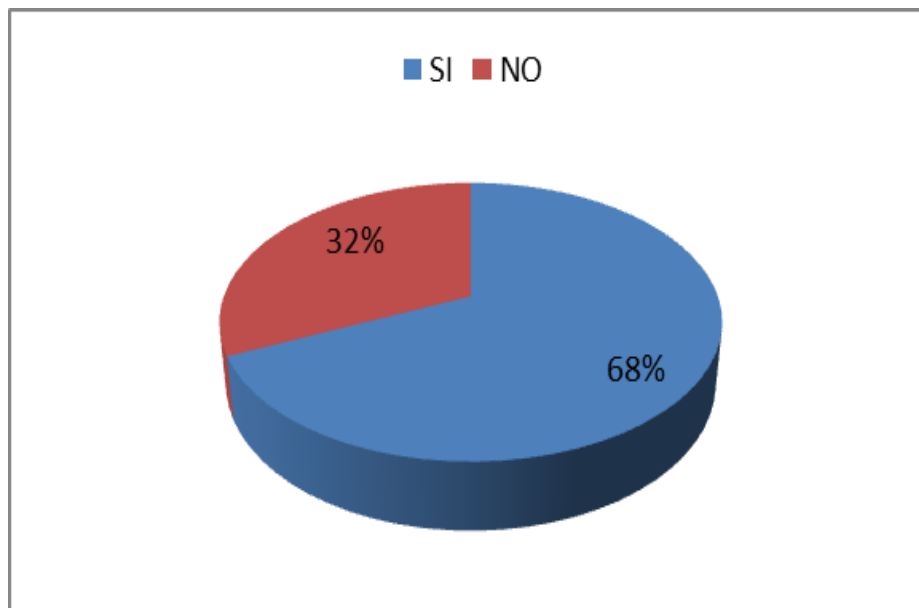
Tabla 3: Cliente habitual

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	247	68
No	115	32
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 5: Cliente habitual



**Fuente:** Tabla N° 3

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría dice ser cliente habitual con un porcentaje del 68%, la diferencia dice no ser cliente habitual con un porcentaje del 32%.

### 3.5.4 ¿Desde hace que tiempo es cliente de la empresa “Creaciones Katty”?

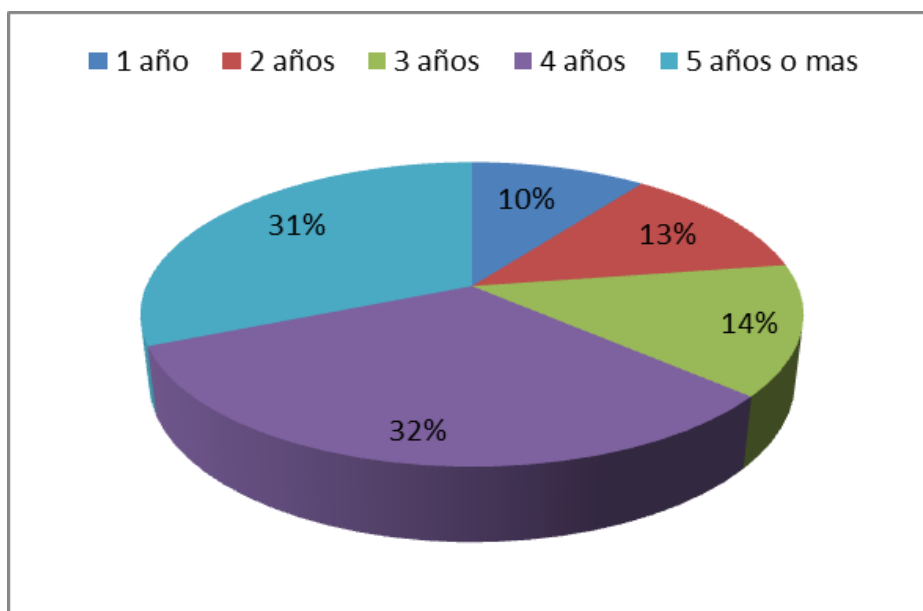
Tabla 4: Cliente de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 año	37	10
2 años	45	12
3 años	50	14
4 años	117	32
5 años o más	113	31
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 6: Cliente de la empresa



Fuente: Tabla N° 4

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría pertenecen al grupo de clientes con 4 años de vínculo comercial con la empresa con un porcentaje del 32%, el 31% pertenecen al grupo de clientes con más de 5 años de vínculo comercial con la empresa; y la diferencia, es decir el 14% pertenecen al grupo de clientes con 3 años de vínculo comercial con la empresa.

### 3.5.5 ¿Qué le motiva a ser cliente de la empresa “Creaciones Katty”?

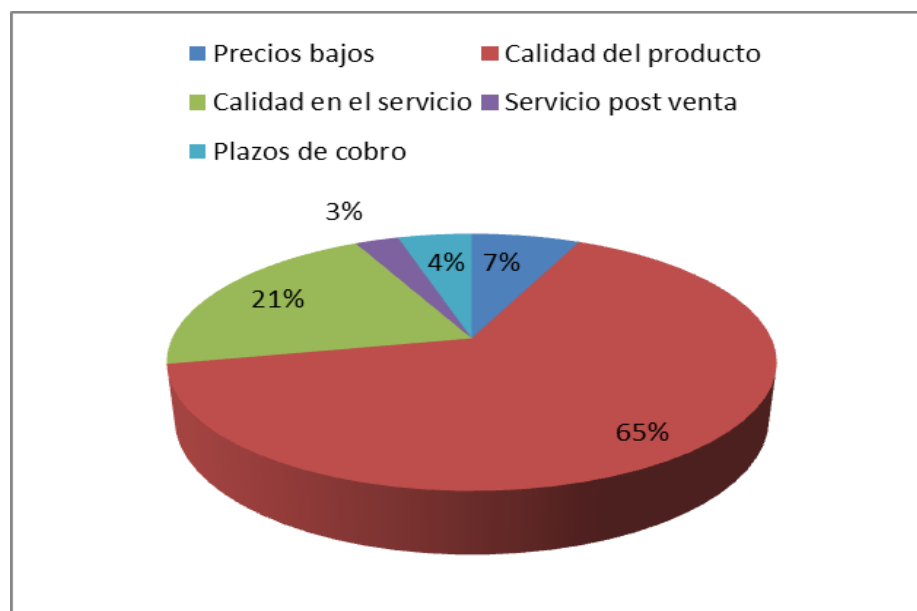
Tabla 5: Motiva a ser cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Precios bajos	25	7
Calidad del producto	235	65
Calidad en el servicio	75	21
Servicio post venta	10	3
Plazos de cobro	17	5
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 7: Motiva a ser Cliente



Fuente: Tabla N° 5

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa es la calidad de sus productos con un porcentaje del 65%, el 31% manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa es la calidad en el servicio; y la diferencia, es decir el 7% manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa son los plazos de cobro.

### 3.5.6 ¿La calidad de los productos elaborados por la empresa “Creaciones Katty” es?

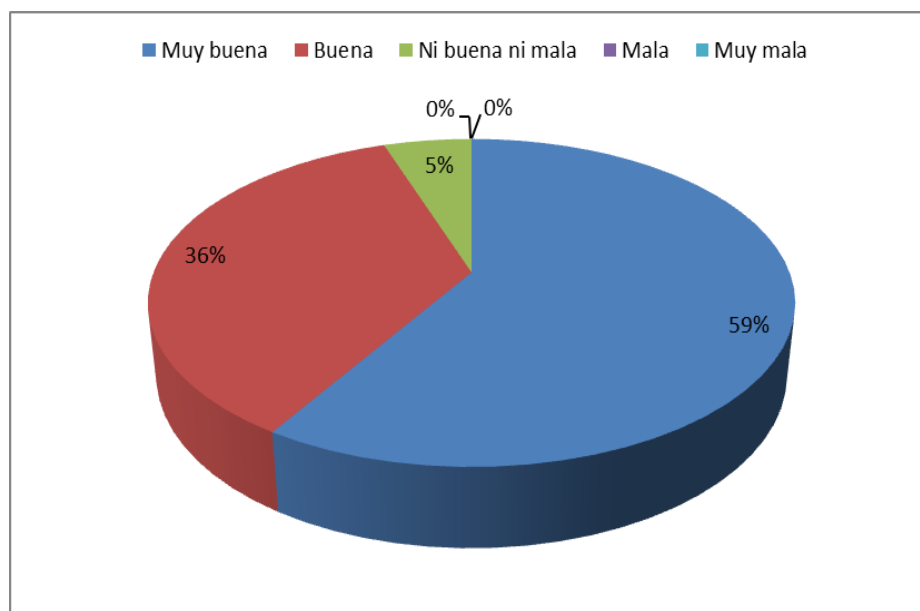
Tabla 6: Calidad de los productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy buena	213	59
Buena	130	36
Ni buena ni mala	19	5
Mala	0	0
Muy mala	0	0
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 8: CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



**Fuente:** Tabla N° 6

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría dice que la calidad de sus productos es muy buena con un porcentaje del 59%, el 36% dice que la calidad de sus productos es buena; y la diferencia, es decir el 5% dice que la calidad de sus productos es ni buena ni mala.

### 3.5.7 ¿El servicio al cliente que recibe por parte de la empresa “Creaciones Katty” es?

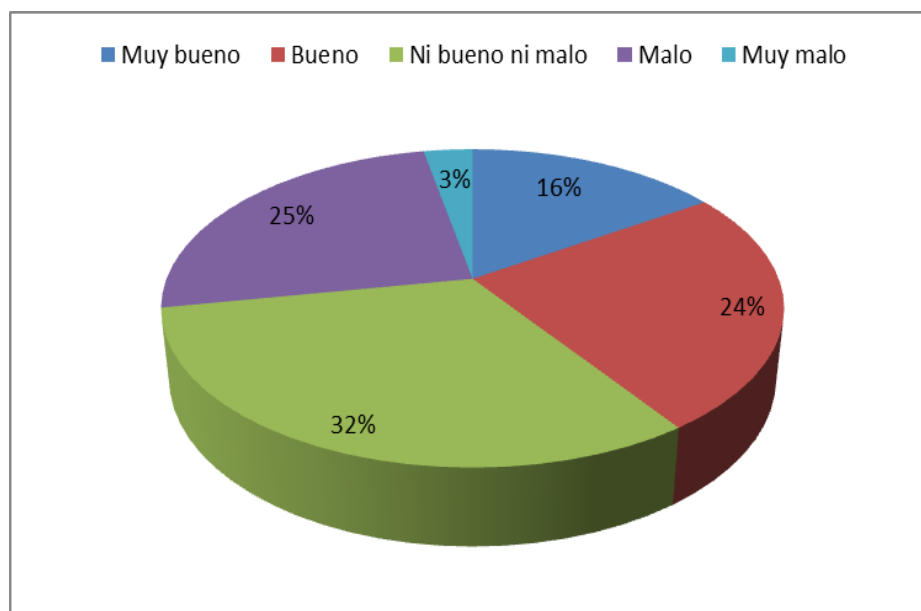
Tabla 7: Calidad en el servicio al cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy bueno	57	16
Bueno	89	25
Ni bueno ni malo	115	32
Malo	90	25
Muy malo	11	3
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 9: Calidad en el servicio al cliente



Fuente: Tabla N° 7

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría dice que la calidad en el servicio al cliente es ni bueno ni malo con un porcentaje del 32%, el 25% dice que la calidad en el servicio al cliente es malo; y la diferencia, es decir el 24% dice que la calidad en el servicio al cliente es bueno.

### 3.5.8 ¿Cuál es el producto que ud compra con mayor frecuencia en la empresa “Creaciones Katty”?

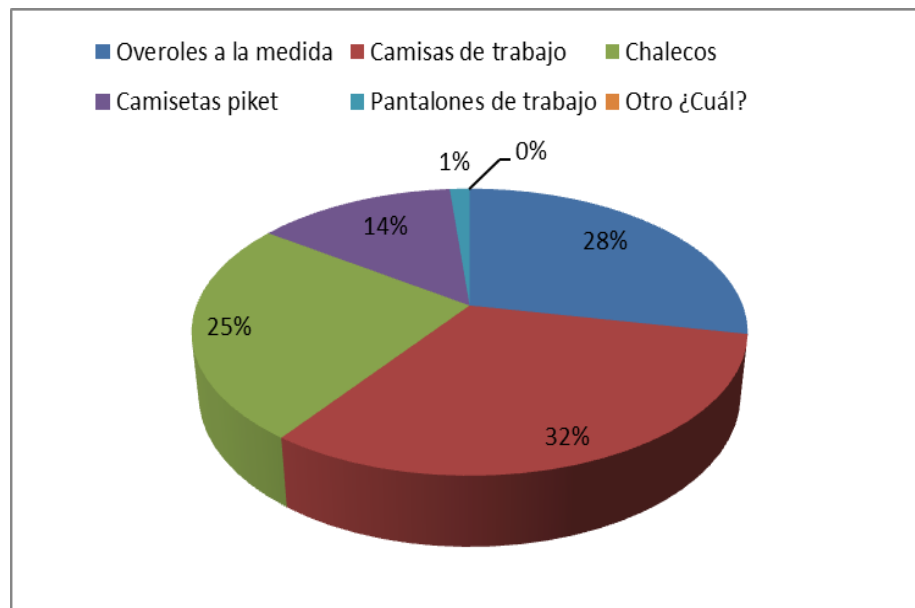
Tabla 8: Producto de mayor adquisición

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Overoles a la medida	102	28
Camisas de trabajo	115	32
Chalecos	90	25
Camisetas piket	50	14
Pantalones de trabajo	5	1
Otro ¿cuál?	0	0
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 10: Producto de mayor adquisición



**Fuente:** Tabla N° 8

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría compra camisas de trabajo con un porcentaje del 32%, el 28% adquiere overoles a la medida; y la diferencia, es decir el 25% dice que compra chalecos con mayor frecuencia.



### 3.5.9 ¿Ud considera que los precios de los productos que oferta “Creaciones Katty” son?

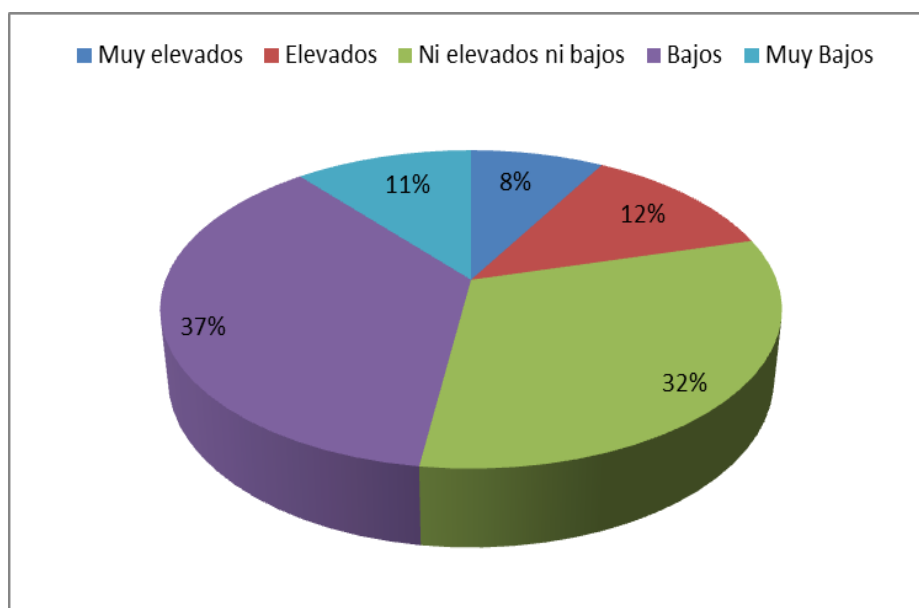
Tabla 9: Precios de los productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy elevados	30	8
Elevados	45	12
Ni elevados ni bajos	114	31
Bajos	133	37
Muy bajos	40	11
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 11: Precios de los productos



Fuente: Tabla N° 10

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría certifica que el precio de los productos es bajo con un porcentaje del 37%, el 32% manifiesta que el precio de los productos es ni elevado ni bajo; y la diferencia, es decir el 12% dice que el precio de los productos ofertados por la empresa es elevado.

### 3.5.10 ¿En qué lugar específico le gustaría seguir comprando los productos que oferta “Creaciones Katty”?

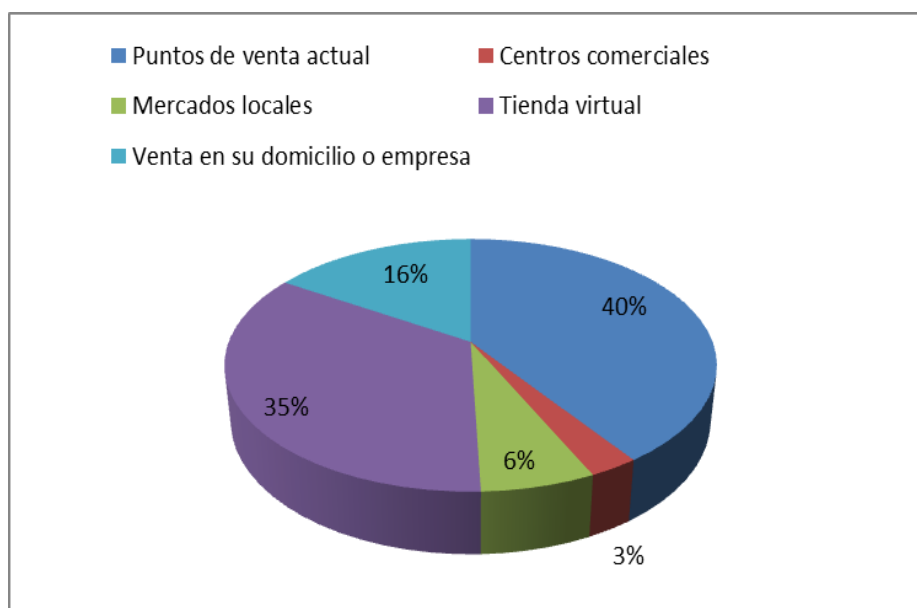
Tabla 10: punto de venta

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Puntos de venta actual	146	40
Centros comerciales	10	3
Mercados locales	23	6
Tienda virtual	125	35
Venta en su domicilio o empresa	58	16
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 12: punto de venta



**Fuente:** Tabla N° 11

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría manifiesta su deseo de adquirir los productos confeccionados por la empresa en los puntos de venta actual con un porcentaje del 40%, el 35% manifiesta su deseo de adquirir los productos confeccionados por la empresa mediante una tienda virtual; y la diferencia, es decir el 16% manifiesta su deseo de adquirir los productos confeccionados por la empresa en su domicilio.

**3.5.11 Además de ser cliente de la empresa antes mencionada. ¿En cuál otra empresa realiza sus compras regularmente?**

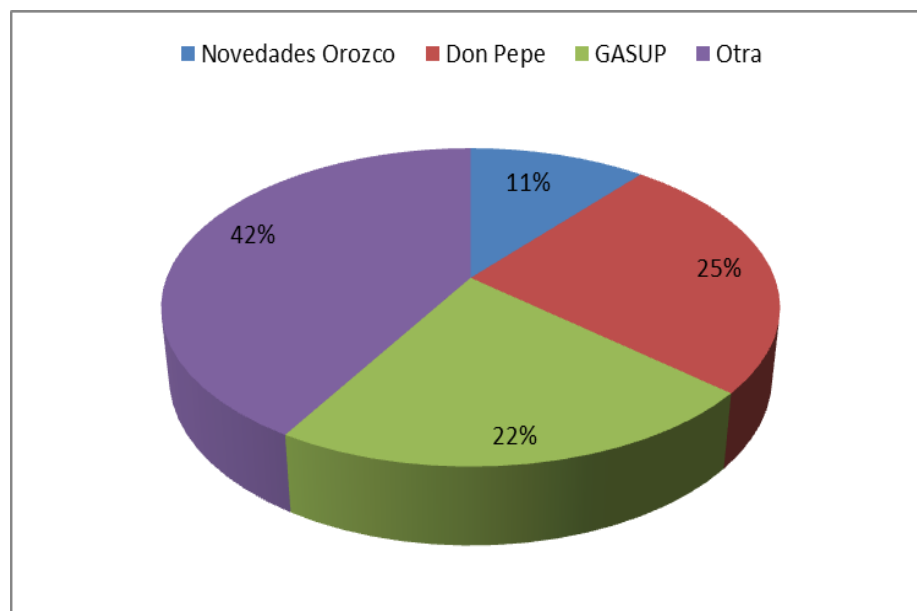
Tabla 11: Otra empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Novedades Orozco	40	11
Don Pepe	92	25
GASUP	80	22
Otra	150	41
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 13: otra empresa



**Fuente:** Tabla N° 12

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría manifiesta que además de comprar en esta empresa ellos adquieren productos donde proveedores desconocidos con un porcentaje del 42%, el 25% compra también en la empresa Don Pepe; y la diferencia, es decir el 22% compra además en la empresa GASUP, todas estas empresas se constituirían en competidores directos para “Creaciones Katty”.

### 3.5.12 ¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca de los productos ofertados por “Creaciones Katty”?

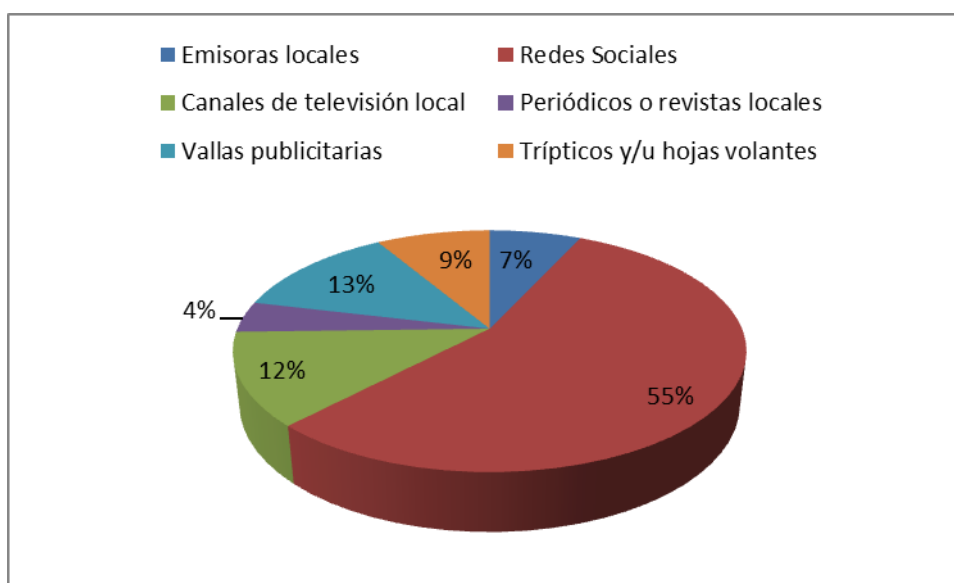
Tabla 12: medio de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
Emisoras locales	25	7
Redes sociales	200	55
Canales de televisión local	45	12
Periódicos o revistas locales	15	4
Vallas publicitarias	46	13
Trípticos y/u hojas volantes	31	9
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 14: Medio de comunicación



**Fuente:** Tabla N° 13

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis e interpretación:** De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría manifiesta que le gustaría informarse acerca de los productos fabricados en la empresa mediante redes sociales con un porcentaje del 55%, el 13% mediante vallas publicitarias; y la diferencia, es decir el 12% mediante canales de televisión local.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría pertenecen al grupo de clientes con 4 años de vínculo comercial con la empresa con un porcentaje del 32%, el 31% pertenecen al grupo de clientes con más de 5 años de vínculo comercial con la empresa; y la diferencia, es decir el 14% pertenecen al grupo de clientes con 3 años de vínculo comercial con la empresa.

De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa es la calidad de sus productos con un porcentaje del 65%, el 31% manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa es la calidad en el servicio; y la diferencia, es decir el 7% manifiesta que su mayor motivación para ser cliente de esta empresa son los plazos de cobro.

De los clientes actuales y potenciales de la empresa “Creaciones Katty”, su gran mayoría dice que la calidad en el servicio al cliente es ni bueno ni malo con un porcentaje del 32%, y el 24% dice que la calidad en el servicio al cliente es bueno.

Por lo expuesto anteriormente, se puede determinar que mediante un plan de negocios se mejorarán los niveles de satisfacción en los clientes de la empresa "Creaciones Katty", ya que se conocen los aspectos en los cuales se debe mejorar.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“Propuesta de un plan de negocios para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes en la empresa Creaciones Katty en el cantón Coca, provincia de Orellana”

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la Propuesta**

##### **4.2.1.1 Reseña histórica de la empresa**

“Creaciones Katty” fue fundada por el sr. Juan Chariguaman el 08 de Febrero de 2001, en la provincia de Orellana del cantón Coca, la cual ya tiene 15 años de presencia en el mercado local, con el fin de cubrir las necesidades de su ciudad. “Creaciones Katty” se dedica a la confección de todo tipo de ropa para niños, hombres, mujeres e instituciones públicas y privadas. A medida que han pasado los años el negocio ha ido creciendo ya que cuenta con maquinarias de última tecnología y bordadora computarizada para la satisfacción completa de los clientes.

En el año 2003 la microempresa vio la necesidad de las compañías petroleras que acudían hacia otras ciudades en busca de ropa de trabajo. Pues es aquí que la empresa decide cubrir la línea de ropa de trabajo para algunas compañías; diseñándoles los modelos de los overoles y confeccionándoles a la medida ya que esta es la caracterización principal de la empresa, así el cliente queda satisfecho y no tiene la necesidad de estarlos arreglando como se los hace con la ropa de trabajo que la traen de las grandes ciudades.

Con el transcurso de los años hemos incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución completa a sus necesidades.

Nuestro objetivo principal es lograr una permanente mejora en nuestras actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega a tiempo.

#### 4.2.1.2 Productos que oferta la empresa “Creaciones Katty”

Tabla 13: Productos que oferta la empresa “Creaciones Katty”

Overoles
Camisas de trabajo
Pantalones de trabajo
Camisetas piket
Camisetas polo
Chalecos gabardina
Chalecos jaket
Conjuntos de enfermería
Conjuntos deportivos
Conjuntos de cocineros
Camisas casuales
Bordados computarizados

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.2 Plan Estratégico

Una de las situaciones tal vez más importantes y complicadas de diagnosticarlas sin margen de error, es el análisis interno y el análisis externo, ya que como se tiene conocimiento las situaciones empresariales cambian constantemente y de manera acelerada e incierta. Para el análisis sugerido tenemos muchas alternativas, de las cuales se ha elegido a las matrices EFE (Evaluación de los Factores Externos) – EFI (Evaluación de los Factores Internos), con las cuales se tendrá un panorama claro para tomar decisiones en pos de lograr la satisfacción de los clientes de “Creaciones Katty”. Los puntos clave se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores clave se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denominan EFE (Evaluación de los Factores Externos) – EFI (Evaluación de los Factores Internos).

#### **4.2.2.1 Análisis externo**

##### **a) Análisis del macro entorno**

Ecuador está sufriendo cambios constantes en los ámbitos político, económico, ambiental, entre otros, siendo necesario realizar un análisis del macro entorno para determinar las oportunidades o amenazas que puedan presentarse en el presente trabajo de titulación. Las variables o factores que se van analizar están definidos por el giro del negocio y el tema planteado, entre ellos están los factores económicos, político legales, socio culturales, tecnológicos y ambientales.

##### **Factor político**

En Ecuador siempre han existido desacuerdos en lo que tiene que ver con lo político, es por ello que se conformó la Asamblea Nacional Constituyente la cual es la encargada de aprobar leyes y crear reglamentos, los cuales contribuyen en el desarrollo de todos los sectores sociales del país, de esta manera se quiere evitar una desestabilización política y jurídica que afecta a la imagen internacional de país.

##### **Factor económico**

La limitación de los recursos en relación con las limitadas necesidades del ser humano, es decir, la escasez de recursos, ha ocasionado que la sociedad se enfrente constantemente al problema económico, de cómo asignar eficientemente estos recursos para satisfacer sus necesidades, pero como en el Ecuador no se ha podido asignar eficientemente dichos recursos es que el país siempre tiene incertidumbre con lo que ocurre con la economía la cual afecta o beneficia a todos.

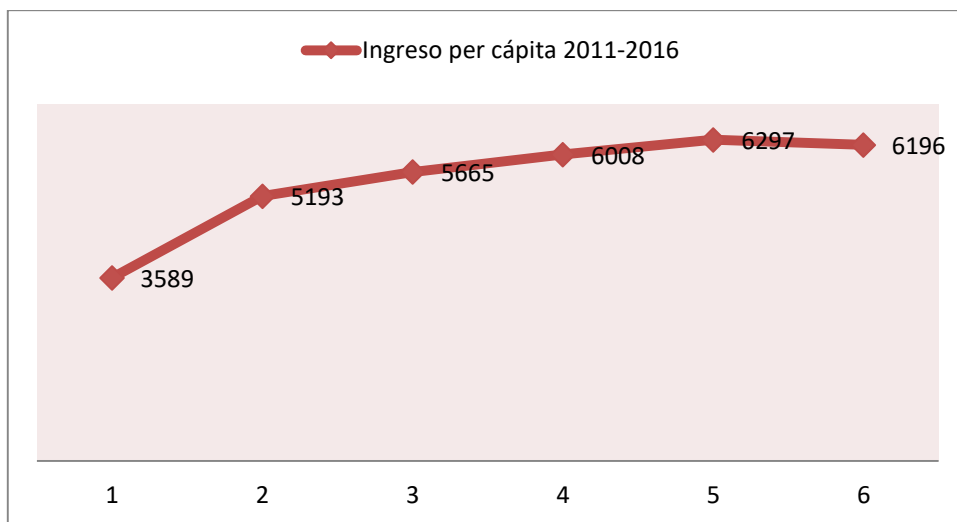
La economía ecuatoriana ha encontrado estabilidad en los últimos años gracias a una estabilidad de la política monetaria producto de la dolarización y el alza de precios en su principal producto de exportación que es el petróleo.



A continuación se detalla los indicadores de mayor influencia en la actividad de la empresa:

### Producto interno bruto (PIB)

Gráfico 15: PIB per cápita



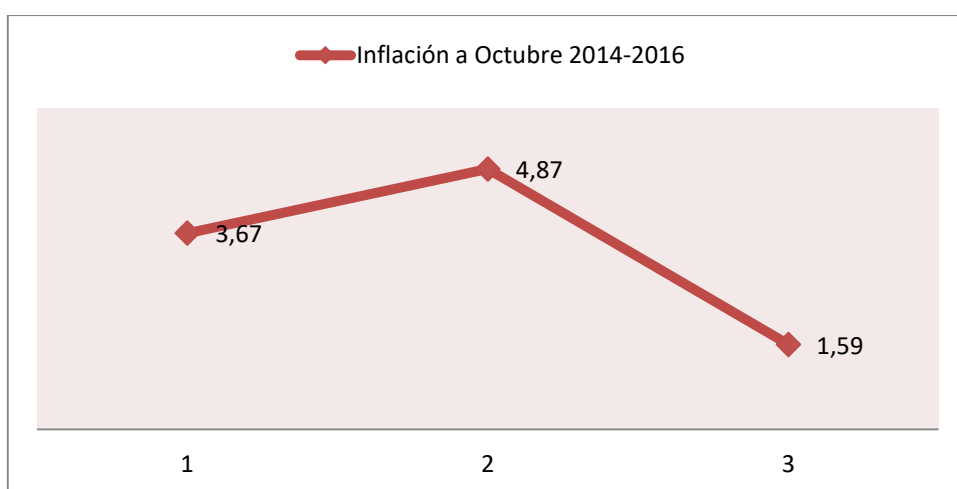
Fuente: Banco Central Del Ecuador

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis:** PIB Per Cápita que es aún bajo después del boom petrolero, se redujo en 2016, en valores corrientes y constantes.

### Inflación

Gráfico 16: Inflación



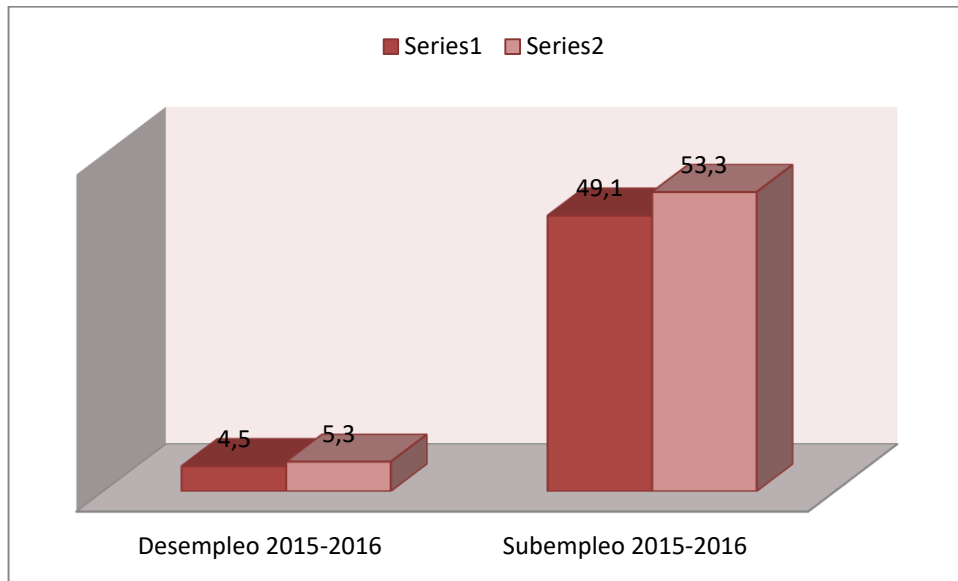
Fuente: Banco Central Del Ecuador

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis:** La inflación se reduce por decrecimiento de la economía y menor demanda por reducción de liquidez.

## Desempleo y subempleo

Gráfico 17: Desempleo y subempleo



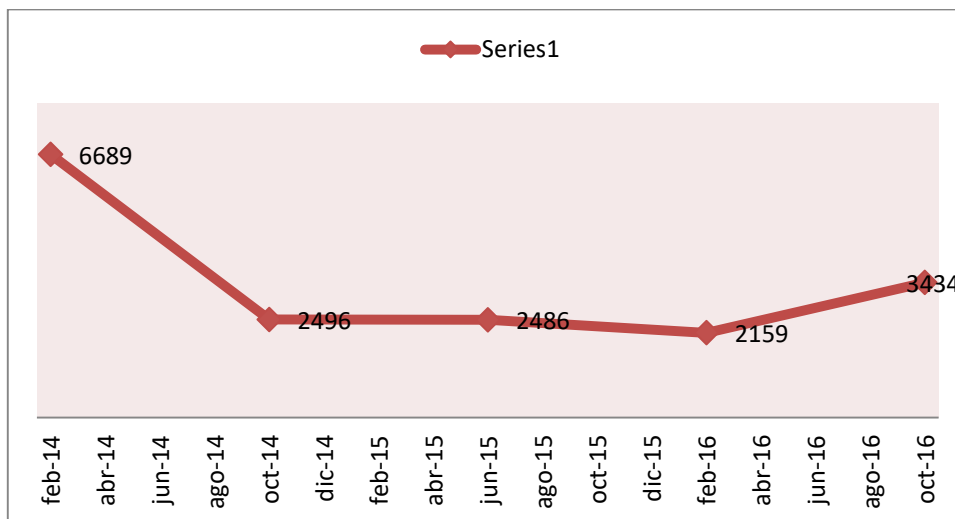
Fuente: INEC

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis:** El empleo inadecuado es la suma del subempleo, empleo no remunerado y no pleno. A septiembre de 2016 el desempleo y subempleo llegan al 58,6 % de la PEA.

## Reserva internacional

Gráfico 18: Reserva Internacional



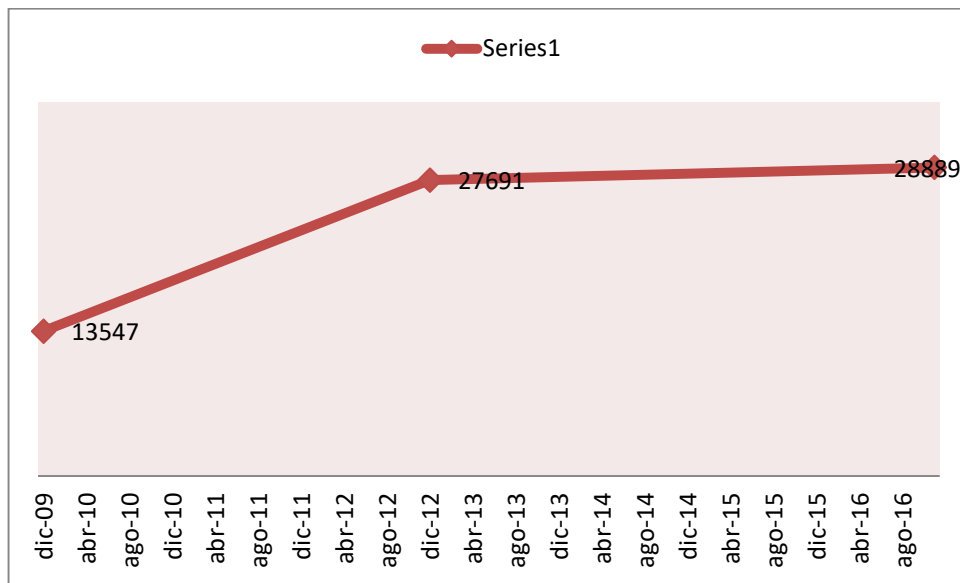
Fuente: Banco Central Del Ecuador

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis:** La Reserva internacional aumenta en junio de 2016 por el ingreso de \$1.500 millones de un préstamo de China. Los bonos de deuda pública comprados con la Reserva Internacional aumentaron a \$2.842 millones.

## Deuda externa

Gráfico 19: Deuda externa



**Fuente:** Banco Central Del Ecuador

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**Análisis:** La deuda externa pública aumenta 188 % entre 2009 y agosto de 2016.

## Factor social/cultural

Las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores. Entre éstos podemos destacar: las nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, la migración o movimiento físico de las personas entre las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, etcétera.

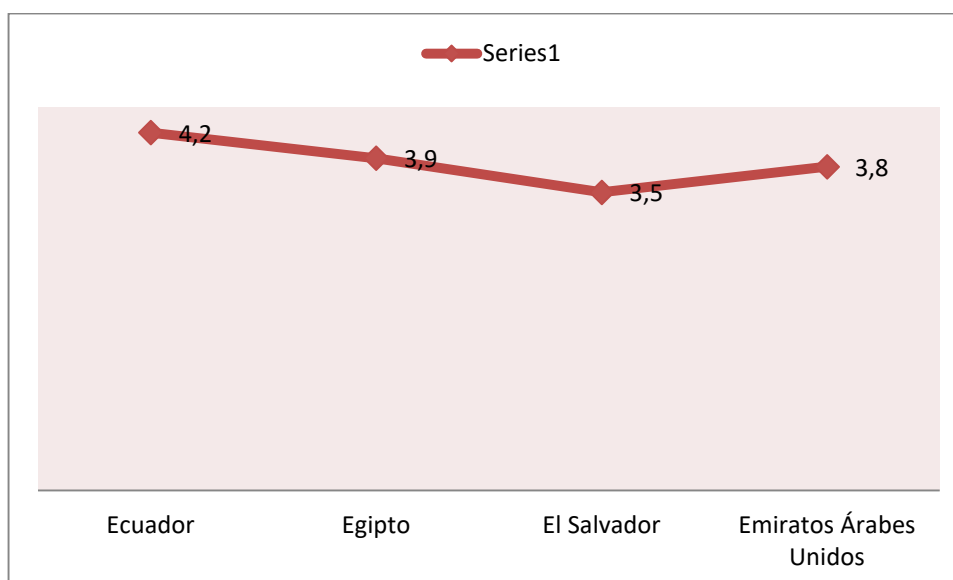
En Ecuador en los últimos años se ha ido realizando planes sociales que mejoren la calidad de vida de las personas uno de ellos es la gran inversión en la educación, el gasto público en educación como porcentaje del PIB comprende el gasto público total (corriente y de capital) en educación expresado como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) en un año determinado.

El Gobierno mediante la creación del Plan del Buen Vivir busca mejorar en muchos aspectos al país, uno de ellos el bienestar ciudadano y la seguridad de cada persona, de esto se habla en el objetivo 6 “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” en el cual se habla del estricto derecho a una seguridad integral para cada uno de los ecuatorianos.

El gasto público en educación en Ecuador en el último año ha sido del 4,2% del total del PIB.

### Inversión en educación

Tabla 14: Gasto público en educación



Fuente: Ecuador en Cifras

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

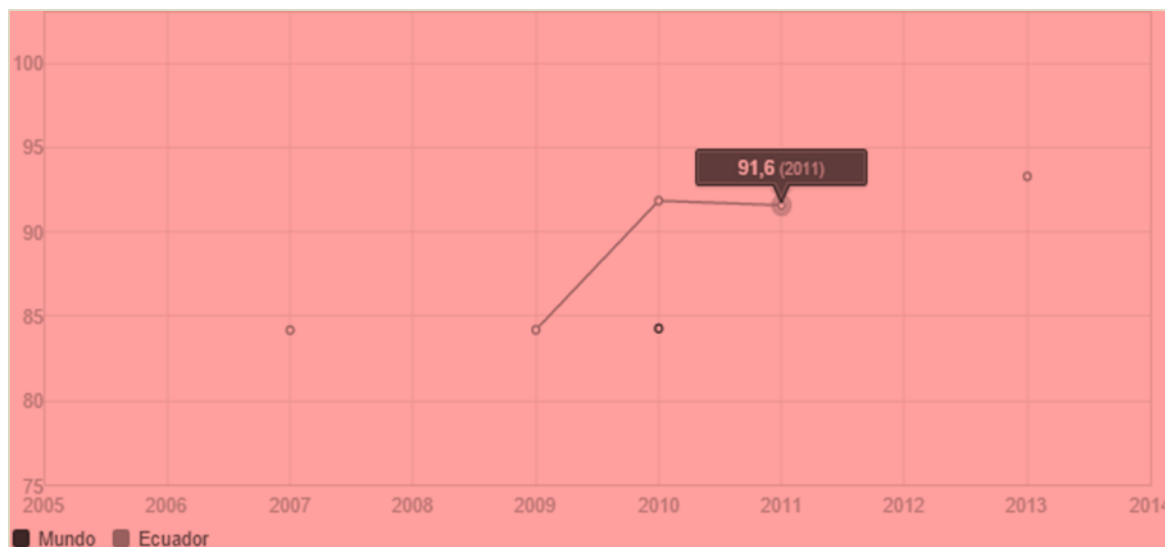
### Tasa de alfabetización

Otro fenómeno social al cual se le da una gran relevancia es la tasa de alfabetización que va de la mano con el conocimiento de las personas en distintos aspectos y que contribuyen a fomentar una cultura social en las mismas.

La tasa de alfabetización de adultos total que en Ecuador es del 91,6% , corresponde al porcentaje de la población mayor de 15 años que es capaz de leer y escribir, con entendimiento, una proposición simple y breve sobre su vida diaria. En general, el

término “alfabetización” incluye también habilidades aritméticas, es decir, la capacidad de hacer cálculos matemáticos sencillos.

Tabla 15: Tasa de alfabetización en Ecuador



Fuente: Ecuador en Cifras

### Factor tecnológico

Los grandes avances tecnológicos que se han dado en todo el mundo, ofrecen una gran variedad de equipos para todas las necesidades, logrando mejorar la calidad de vida de la humanidad.

La tecnología representa a la empresa una oportunidad alta ya que constituye una herramienta de apoyo para que el servicio sea totalmente eficiente, mejorando la calidad y agregando valor en la prestación del servicio, permitiendo obtener una ventaja competitiva en el mercado en el cual se desarrolla.

La tecnología al estar al orden del día, es de suma importancia para la población, en estos casos, el estudio de este factor es determinante, ya que de esta manera se puede notar que mediante la tecnología se pueden automatizar los procesos en la empresa “Creaciones Katty”.

## **b) Análisis del micro entorno**

### **Empresa**

### **Ubicación**

La empresa Creaciones Katty se encuentra ubicada en el cantón Coca, provincia de Orellana, una de las principales ciudades de la Amazonía ecuatoriana.

### **Portafolio de productos**

La empresa además cuenta con un amplio portafolio de vestimenta industrial y deportiva en diferentes tallas.

### **Equipo de Trabajo**

Creaciones Katty posee un equipo de trabajo conformado por: 10 personas comprometidas y dedicadas en sus diferentes actividades para el fortalecimiento de la organización, los cuales son: gerente general, jefe de comercialización, un vendedor y 7 personas en la parte operativa.

### **Proveedores**

La empresa Creaciones Katty cuenta con proveedores de diferentes ciudades del país, las cuales se detallan a continuación:

- José Puebla
- Texpac
- Sintofil
- Rio Sport

## **Clientes**

La empresa Creaciones Katty cuenta con diferentes tipos de clientes, los cuales se clasifican así:

**Mercado de consumo:** La empresa tiene un contacto directo con el consumidor final, ofreciendo sus productos principalmente a pequeñas empresas y negocios locales que necesitan de los productos de Creaciones Katty.

**Mercado organizacional:** La compañía tiene convenio con algunas empresas en las cuales la seguridad y la imagen corporativa es prioridad, proporciona descuentos especiales y un servicio de entrega directa de los productos en el lugar solicitado.

Algunos de los clientes son:

- Servicios Petroleros Llori Llerena
- COMSTRADAY
- Petroservisupply
- CNLC
- Equipetrol
- Sinopec
- Catering Yang

El mercado empresarial es muy amplio y es considerado una variedad de clientes estratégicos para Creaciones Katty, ya que comprenden todos aquellos establecimientos, empresas o negocios en los cuales es necesaria la compra de vestimenta industrial. Estos consumidores representan una oportunidad para lograr negociaciones y establecer vínculos permanentes que permitan ofrecer una serie de factores adicionales al producto y marcar la diferencia con las demás ofertas de éste sector.

La vestimenta industrial es un producto que para muchos negocios puede representar un factor adicional de estrategia corporativa, ya que es la imagen misma de cualquier empresa ya que al vestir ropa con distintivos de cualquier empresa es sin duda una forma de dar a conocer las diferentes marcas en la localidad.

## Competidores

El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Sin embargo este objetivo se ve afectado por la existencia de empresas que figuran como competidores, los cuales se citan a continuación:

- Novedades Orozco
- Don Pepe
- GASUP

### 4.2.2.2 Análisis interno

Es importante que el análisis EFE - EFI vaya muy unido al análisis de la situación actual de la empresa. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de las nuevas estructuras organizativas de “Creaciones Katty”.

#### a) Matriz EFI (evaluación de los factores internos)

Tabla 16: Matriz EFI

<b>Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Productos terminados de buena calidad	0,15	4	0,60
Dispone de materia prima de excelente calidad	0,10	4	0,40
Posicionamiento en el mercado local	0,10	5	0,50



Capacidad de trabajo en equipo	0,08	3	0,24
Maquinaria acorde a la producción actual	0,07	2	0,14
<b>Debilidades</b>			
Infraestructura inadecuada para el trabajo diario	0,15	5	0,75
Ausencia de un plan de negocios que direcciona los esfuerzos del marketing hacia la calidad	0,15	5	0,75
Personal no capacitado	0,10	3	0,30
No existe stock suficiente de materia prima	0,05	5	0,25
Se maneja contabilidad manual	0,05	4	0,20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,13</b>

**Fuente:** Creaciones Katty

**Elaborado por:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## b) Análisis de la matriz EFI

Al elaborar la matriz EFI se denota que la empresa Creaciones Katty, obtiene una calificación de 4,13 puntos, puntaje superior al promedio ponderado que debería de ser de al menos 2,50 puntos; por lo que se puede manifestar que la empresa se encuentra en un estado normal, además puede mejorar en su ambiente interno, mediante el mejoramiento en las estrategias de respuesta a las debilidades generadas por la propia empresa y a su vez también mediante otras estrategias que le ayuden a explotar de mejor manera sus fortalezas.

c) **Matriz EFE (evaluación de los factores externos)**

Tabla 17: Matriz EFE

<b>Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)</b>			
<b>Factor Determinante del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Posibilidad de crecimiento local y regional	0,18	4	0,72
Apoyo del gobierno central a la industria nacional	0,12	5	0,60
Posibilidad de participar en Compras Públicas	0,10	4	0,40
Posibles convenios institucionales con empresas públicas y privadas	0,07	5	0,35
Cursos de capacitación profesional en relaciones públicas y atención al cliente	0,03	5	0,15
<b>Amenazas</b>			
Fuerte competencia en el mercado local	0,15	5	0,75
Producción a escala a bajo costo	0,13	4	0,52
Incumplimiento de los proveedores con los pedidos	0,12	4	0,48
Recisión económica	0,06	3	0,18
Desastres naturales	0,04	3	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,27</b>

**Fuente:** Creaciones Katty

**Elaborado por:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### **d) Análisis de la matriz EFE**

Mediante el análisis de la matriz EFE, se puede notar que la empresa “Creaciones Katty” obtiene una calificación de 4,27 puntos, cuya puntuación se encuentra por encima del promedio ponderado que es de 2,50 puntos, por lo cual se deduce que la empresa ha tomado medidas para reducir o minimizar el impacto externo, debido a su fortaleza se sugiere que debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y si es posible mitigar poco a poco las amenazas o enfrentarlas de manera segura e inteligente para que no sean perjudiciales en el futuro inmediato de operaciones de “Creaciones Katty”.

#### **4.2.2.3 Filosofía empresarial**

##### **a) Propuesta de misión**

“Somos una empresa productora y comercializadora de vestimenta industrial y deportiva, cumpliendo parámetros de calidad a precios bajos y una constante innovación, asumiendo la responsabilidad social a través de la creación de fuentes de empleo y produciendo el mínimo impacto ambiental en nuestro entorno”.

##### **b) Propuesta de visión**

“Ser una empresa líder en la industria de la confección deportiva e industrial, con cobertura nacional, sustentado sus actividades en la innovación, la calidad del producto y del servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de la constante investigación y desarrollo”.

##### **c) Propuesta de valores**

La empresa “Creaciones Katty” fundamentará sus operaciones administrativas, contables, operativas y comerciales bajo la práctica de los siguientes valores:

- Puntualidad
- Confianza

- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Seguridad
- Profesionalidad
- Democracia
- Firmeza
- Seriedad
- Paciencia

#### **d) Propuesta de una política de calidad**

“El compromiso que tendremos como proveedores de vestimenta industrial, deportiva y casual será la de mantener altos estándares de calidad, a la vez que exige que mantengamos un alto nivel de investigación y desarrollo, que permita superar las expectativas de nuestros clientes; además que se controlará de forma personalizada y permanente todos los procesos para garantizar nuestros productos, lo cual nos permitirá ser los mejores de la industria”.

#### **e) Propuesta de una frase estratégica de posicionamiento**

“Innovación y calidad en un solo lugar”

Esta frase denota que la empresa se ajusta a sus clientes en cuanto a la innovación de los diseños que se pueden exigir, además que la calidad es un distintivo que marca la diferencia entre Creaciones Katty y su competencia.

### **4.2.3 Plan Comercial**

“Para establecer una estrategia de marketing efectiva primero necesita dejar su agenda personal a un lado y permitir que sus clientes le enseñen qué, cuándo, dónde y cómo quiere hacer negocios con su empresa. Cualquiera se puede lanzar y gastar un montón

de dinero en marketing, pero eso no se traduce en una estrategia. A menos que investigue y elabore un plan, usted podría gastar dinero en algo que fracasará por completo en generarle algunas pistas o negocios nuevos.

La clave para conjuntar una gran estrategia de marketing es empezar pensando como el cliente. Haga preguntas, involúcrese y averigüe por qué la gente escoge su negocio en lugar de la competencia”. (Balanko Dickson, 2008, pág. 85)

El mix de marketing o mezcla de marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. Se basa en proporcionar un conjunto de acciones o estrategias que involucran una combinación sincronizada de las variables producto, precio, plaza y promoción.

#### **4.2.3.1 Estrategias de producto**

El portafolio de productos que inicialmente se va a abordar tiene que ver con las prendas industriales como son: los overoles, camisas de trabajo, chalecos multibolsillos de trabajo y camisetas piquet. Posteriormente la empresa "Creaciones Katty" explorará nuevas alternativas estratégicas de negocios.

Por lo pronto las prendas que más nos inquietan son éstas, como se mencionó anteriormente la organización tiene un grupo de diseñadores que trabajan exclusivamente para la marca, ellos hacen los bocetos de las colecciones, y posteriormente pasan a ser estudiadas y analizadas por la gerencia y por el grupo total de diseñadores, buscando que todos puedan participar en las tomas de decisiones, y esperando acoger los diseños más acordes con la marca y con los temas de inspiración, al igual que las tendencias y los hilos conductores de las mismas; posterior a este proceso y cuando ya estén escogidos los diseños, se hacen los requerimientos de material y se analizan las necesidades de estampados o de detalles en cada prenda.

Uno de los principales objetivos de la organización es expresar su compromiso con la sociedad y con el medio ambiente mediante las prendas que se elabora, además que la composición de la marca, y su imagen, la cual también quiere mantener esa conciencia y esa filosofía de la organización.

Razón por la cual "Creaciones Katty" busca sensibilizar al cliente con respecto a los temas que empañan a la sociedad, tales como la contaminación, el tercer mundo y la desigualdad social. Uno de los principales objetivos es crear en el cliente una percepción hacia la marca, muy positiva, y proactiva hacia la sociedad en general, para así poder mantener un nivel de fidelidad alto, además que se quiere que sus clientes formen parte de un grupo comprometido con la búsqueda de un mundo mejor y más justo.

Como se mencionó anteriormente la calidad de los productos es un factor determinante en el éxito dentro de ésta industria, por lo que se busca que la calidad sea un sinónimo de nuestras prendas, y de nuestros aliados estratégicos.

#### a) Marca

Tabla 18: Estrategia n° 1 de producto

<b>Descripción</b>	Estrategia de definición de marca espejo, la cual será un distintivo propio de la empresa para su fácil reconocimiento en el mercado.
<b>Definición de marca</b>	" <i>Creaciones Katty</i> ": Se ha elegido este nombre ya que es conmemorativo y representativo familiar, además es una forma de dar garantía al cliente al utilizar un nombre como marca, lo cual aporta prestigio.
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## b) Presentación

Tabla 19: Estrategia n° 2 de producto

<b>Descripción</b>	Estrategia de presentación de productos, la cual permite definir las presentaciones de los diferentes productos confeccionados por la empresa “Creaciones Katty”.
<b>Definición de presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overoles: Todas las tallas</li><li>• Camisas de trabajo: Todas las tallas</li><li>• Chalecos multibolsillos: Todas las tallas</li><li>• Camisetas piquet: Todas las tallas</li></ul>
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de taller
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

### c) Slogan

Tabla 20: Estrategia n° 3 de producto

<b>Descripción</b>	Estrategia de definición de slogan, la cual permite definir un slogan de acuerdo a la preferencia de los clientes y su impacto en ellos.
<b>Definición de eslogan</b>	<p><b><i>“Innovación y calidad en un solo lugar”</i></b></p> <p>La frase precedente, significa que la empresa se ajusta a las exigencias de los clientes en cuanto a los diferentes diseños de acuerdo a la innovación, además que la calidad es el factor primordial que quiere reflejar a los clientes la empresa “Creaciones Katty”.</p>
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa



#### d) Logotipo

Tabla 21: Estrategia n° 4 de producto

<b>Descripción</b>	Estrategia de diseño del logotipo, esto permitirá que el cliente reconozca y asocie la empresa a una imagen que pueda posicionarse en su mente.
<b>Diseño de logotipo</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales y económicos
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Medio
<b>Presupuesto</b>	25,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## e) Colores

Tabla 22: Estrategia n° 5 de producto

Descripción	Estrategia de definición de colores, la cual ayuda a definir los colores que son del gusto de los clientes.
Diseño de colores	<div><div><div><div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div><div><div></div><div></div><div></div><div></div>&lt;</div></div></div></div></div>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.3.2 Estrategias de precio

##### a) Fijación de precios

Tabla 23: Estrategia n° 1 de precio

<b>Descripción</b>	Estrategia de penetración rápida, la cual consiste en fijar un precio accesible a los productos con una promoción alta.
<b>Definición de precios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overoles: 35 USD</li><li>• Camisas de trabajo: 25 USD</li><li>• Chalecos multibolsillos: 22 USD</li><li>• Camisetas piquet: 10 USD</li></ul>
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## b) Descuentos especiales

Tabla 24: Estrategia n° 2 de precio

<b>Descripción</b>	Estrategia de descuentos especiales, la cual consiste en estimular la compra por intermedio de incentivos.
<b>Definición de descuentos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descuentos especiales por monto hasta de un 3% para los clientes mayoristas que superen facturas de 10000 USD y que adquieran los cuatro productos ofertados por la empresa.</li><li>• Descuentos del 1% por pagos al contado del total de la factura para los clientes que compren de 1000 USD en adelante en al menos un producto de la empresa.</li><li>• Cupones de descuento del 2% para clientes que compren productos de la empresa con vigencia de 30 días posteriores a la venta.</li></ul>
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.3.3 Estrategias de plaza

##### a) Cobertura de mercado

Tabla 25: Estrategia n° 1 de plaza

<b>Descripción</b>	Estrategia de cobertura de tipo selectiva, donde el mercado a atenderse es el de la provincia de Orellana.
<b>Definición de canales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar canales cortos de distribución como son los locales de venta de ropa industrial, ya que de esta forma se puede realizar una cobertura más rápida del mercado.</li><li>• Ofrecer los productos de la empresa a través del internet, ya que es un medio con una excelente cobertura del mercado.</li><li>• Realizar alianzas estratégicas con supermercados de la provincia de Orellana, de esta forma también se busca una rápida y eficiente penetración en el mercado.</li></ul>
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	1000,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.3.4 Estrategias de promoción

##### a) Facebook

Tabla 26: Estrategia n° 1 de promoción

<b>Descripción</b>	Estrategia de redes sociales Facebook, la cual sirve para dar a conocer y estimular la compra de los clientes potenciales mediante la difusión de mensajes publicitarios por redes sociales, tales como Facebook.
<b>Diseño de la página de Facebook</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### b) 4.2.3.4.2 Twitter

Tabla 27: Estrategia n° 2 de promoción

<b>Descripción</b>	Estrategia de redes sociales Twitter, la cual sirve para dar a conocer y estimular la compra de los clientes potenciales mediante la difusión de mensajes publicitarios por redes sociales, tales como Twitter.
<b>Diseño de la página de Twitter</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	0,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

c) Vallas publicitarias

Tabla 28: Estrategia n° 3 de promoción

<b>Descripción</b>	Estrategia de colocación de vallas publicitarias, la cual sirve para dar a conocer y estimular la compra de los clientes potenciales mediante la difusión de mensajes publicitarios por vallas publicitarias.
<b>Diseño de la valla</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales y económicos
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	500,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa



#### d) Hojas volantes

Tabla 29: Estrategia n° 4 de promoción

<b>Descripción</b>	Estrategia de entrega de hojas volantes, la cual sirve para dar a conocer y estimular la compra de los clientes potenciales mediante la difusión de mensajes publicitarios por hojas volantes.
<b>Diseño de la hoja volante</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales y económicos
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	500,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluiza

e) **Detalles personalizados**

Tabla 30: Estrategia n° 5 de promoción

<b>Descripción</b>	Estrategia de entrega de detalles personalizados con el logo de la empresa, la cual sirve para fidelizar la compra de los clientes actuales mediante jarros, esferos y llaveros.
<b>Diseño de los detalles personalizados con la marca</b>	
<b>Responsable de la ejecución</b>	Gerente general y jefe de comercialización
<b>Período de ejecución</b>	Permanente
<b>Involucrados</b>	Empresa, clientes, proveedores, y ciudadanía en general
<b>Recursos</b>	Talento humano, tecnológicos, materiales y económicos
<b>Nivel de impacto sobre la empresa</b>	Alto
<b>Presupuesto</b>	300,00 USD

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### **4.2.4 Plan Operativo**

##### **4.2.4.1 Tipo de empresa**

La empresa “Creaciones Katty” será de tipo industrial, debido a que su principal actividad consistirá en confeccionar y comercializar vestimenta industrial y deportiva en el cantón Coca provincia de Orellana, en condiciones de alta calidad y a precios bajos. Pertenece al sector secundario de la economía.

Jurídicamente será una Empresa de Responsabilidad Limitada instaurada bajo el procedimiento estipulado en la Ley de Compañías y sus artículos pertinentes.

Por tales condiciones, la empresa “Creaciones Katty” debe cumplir con los siguientes permisos y documentos habilitantes:

- Patente municipal
- Registro único de contribuyentes
- Permiso de bomberos
- Registro de marca (opcional)
- Afiliación en la cámara o gremio respectivo de acuerdo a la actividad económica (opcional)

##### **4.2.4.2 Localización de la empresa**

El estudio de la localización radica en identificar y analizar las variables denominadas fuerzas localizaciones con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario.

El problema de la localización se suele abordar en dos fases:

**Primera fase: macrolocalización.** Decidir la zona general en donde se instalará la nueva empresa o negocio.

**Segunda fase: microlocalización.** Elegir el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la nueva empresa o negocio.

#### a) Macrolocalización

Es el estudio que ayudará a determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influjo con el medio. Describe sus singularidades y establece ventajas y desventajas que se pueden contrastar en lugares alternativos para la ubicación del supermercado. La región a seleccionar puede abarcar el perímetro internacional, nacional o territorial, sin que cambie la esencia del problema; sólo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su trascendencia geográfica.

La empresa que se dedicará a la confección y comercialización de vestimenta industrial y deportiva, se localizará en:

Tabla 31: Macrolocalización

Datos	
<b>País:</b>	Ecuador
<b>Región:</b>	Amazónica
<b>Provincia:</b>	Orellana
<b>Cantón:</b>	El Coca

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 20: Macrolocalización



**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## b) Microlocalización

Es el estudio que se hace con el propósito de seleccionar el barrio y el lugar exacto para instalar el supermercado para la fase de operación, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad o comercializar de una forma efectiva el producto ofertado por la nueva empresa.

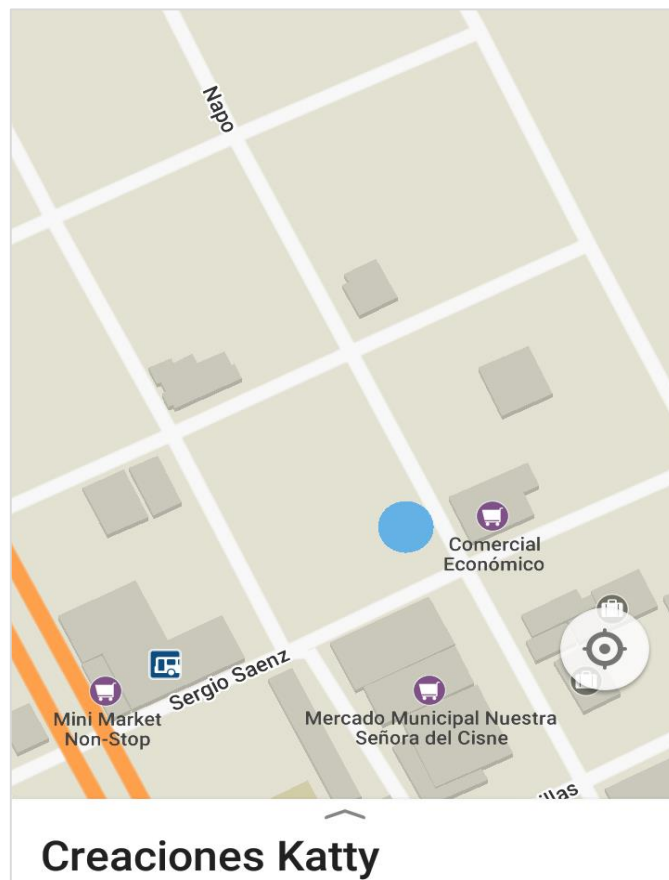
Tabla 32: Microlocalización

Datos	
<b>Cantón:</b>	El Coca
<b>Sector:</b>	Mercado Virgen del Cisne
<b>Dirección:</b>	Napo y Sergio Sáenz

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

Gráfico 21: Microlocalización



**Fuente:** Google Earth

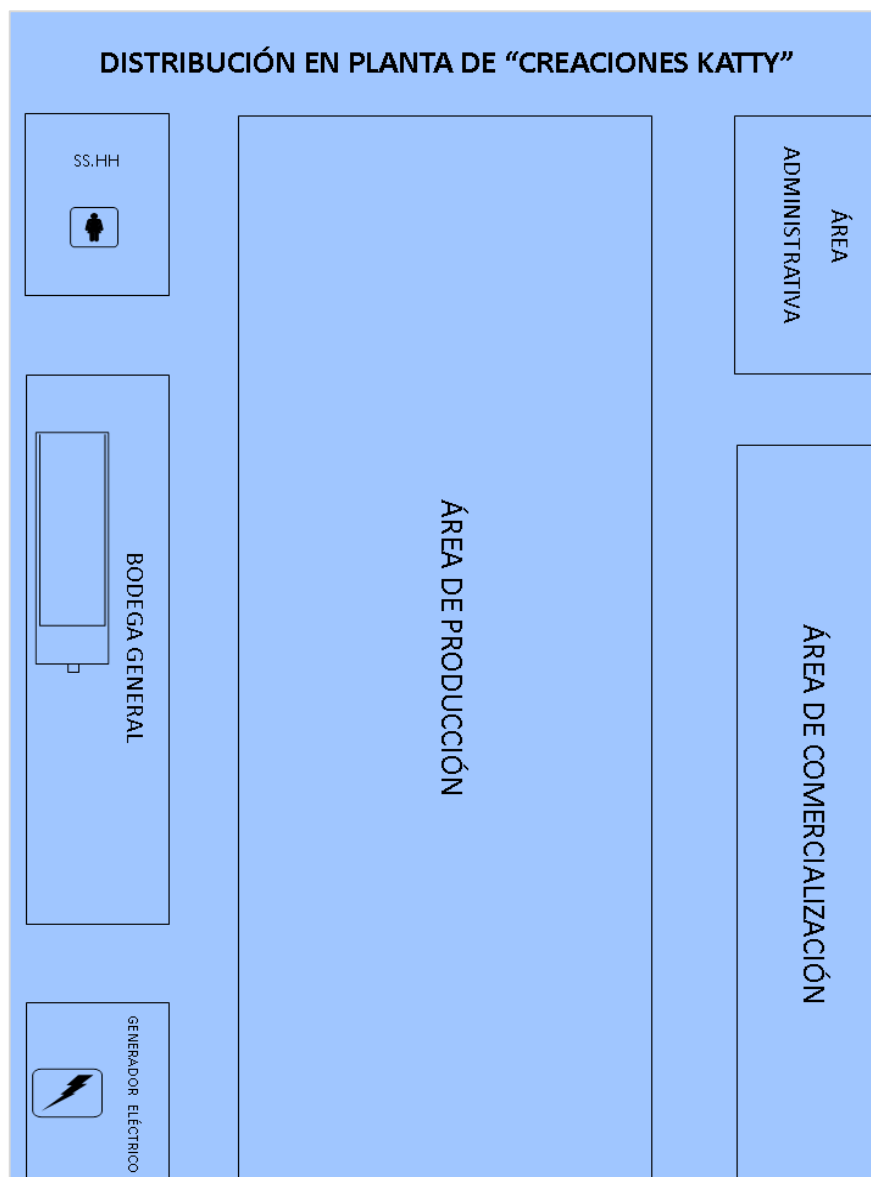
**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.3 Distribución en planta

Para la operación de la empresa “Creaciones Katty” se requerirá un espacio de 8 metros por 5 metros es decir 40 metros cuadrados, los mismos que serán destinados para el área de producción, además se destinará un área de 8 metros por 2 metros para el área comercial, administrativa, servicios higiénicos y para la bodega.

El área total para la operación del supermercado deberá ser de 56 metros cuadrados, es decir de 8 metros de ancho por 7 metros de fondo.

Gráfico 22: Distribución en planta de “Creaciones Katty”



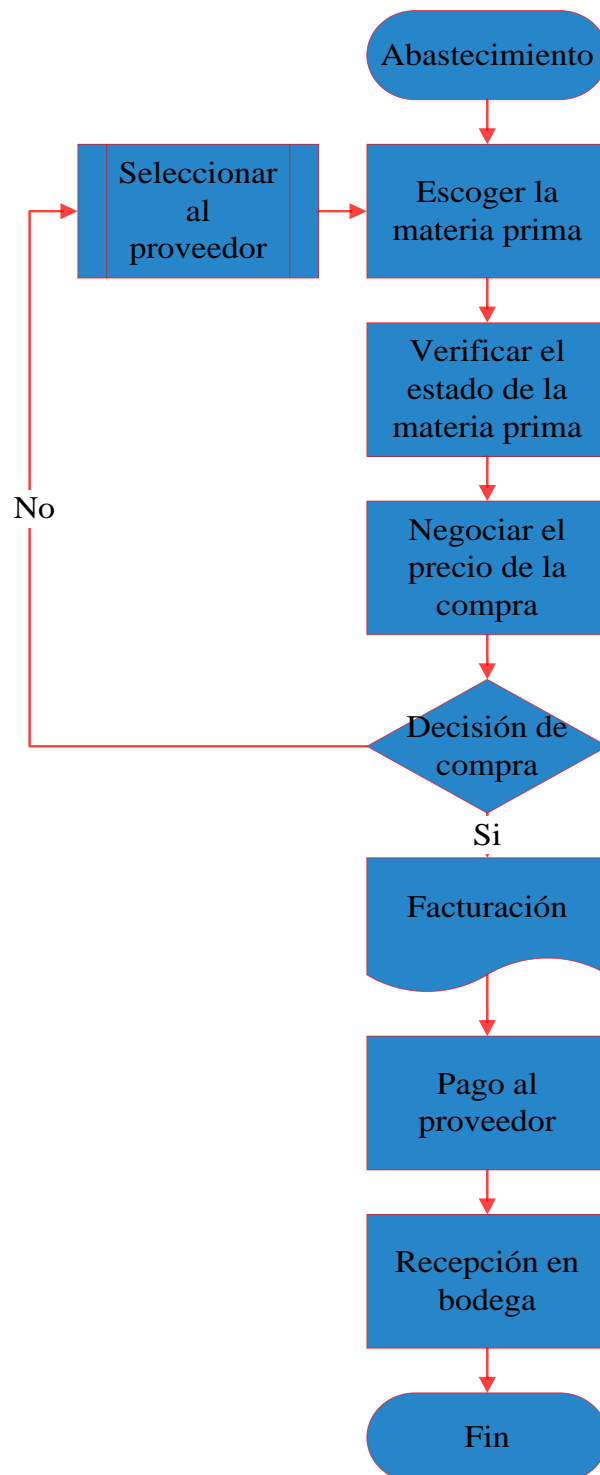
**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.4 Procesos de la empresa

##### a) Proceso de abastecimiento de materia prima

Gráfico 23: Flujograma del proceso de abastecimiento de materia prima



**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

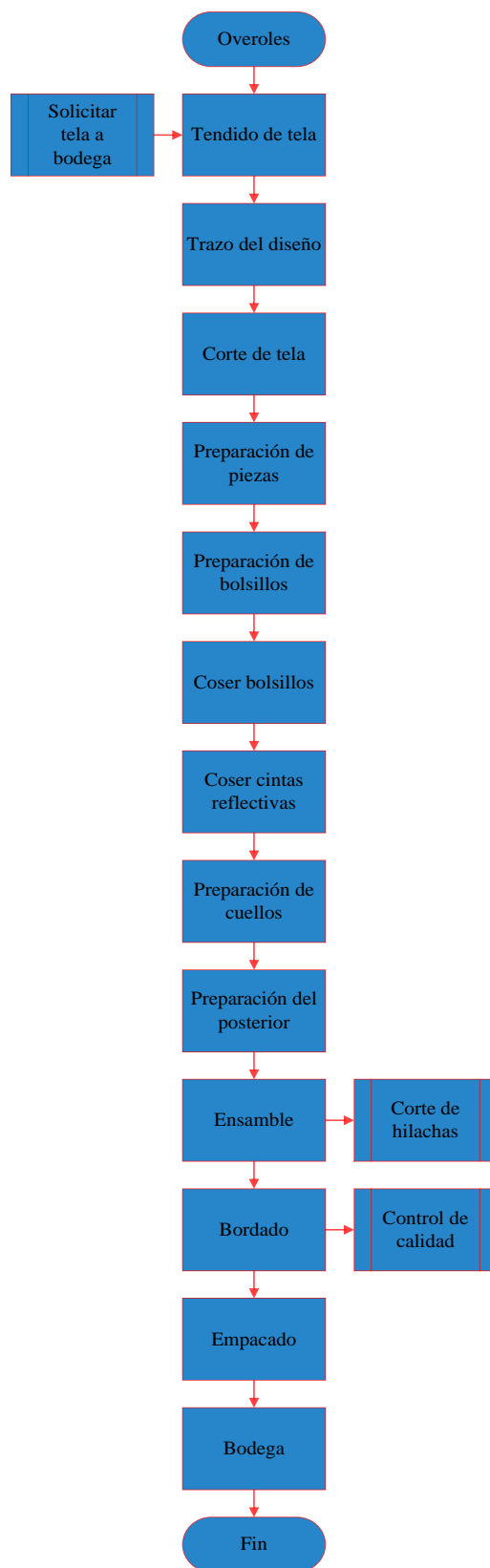
#### **b) Descripción del proceso de abastecimiento de materia prima**

- **Seleccionar al proveedor:** En este caso, el gerente general de “Creaciones Katty” debe elegir a los proveedores, dependiendo de la materia prima que se vaya a comprar para posteriormente transformarla en producto terminado.
- **Escoger la materia prima:** En este proceso, se debe escoger la materia prima a comprar para abastecer a la empresa.
- **Verificar el buen estado de la materia prima:** Se debe asegurar que la materia prima que se está comprando está en buen estado, es decir, que cumple con las normas de exigencia requeridas para la transformación futura.
- **Negociar la materia prima:** En este caso, se debe pactar un precio a cancelar al proveedor por la materia prima a adquirirse.
- **Decisión de compra:** En este apartado, el gerente general de la empresa o su representante para compras, decide si se compra o no al proveedor la materia prima pactada.
- **Facturación:** Al llegar a un acuerdo verbal y al pactar las condiciones necesarias para la transacción, se le solicita al proveedor la facturación de la materia prima adquirida.
- **Pago al proveedor:** Ya una vez emitida la factura, el delegado de la empresa procede a pagarle al proveedor por la materia prima adquirida.
- **Recepción de los productos:** Una vez cancelado el precio pactado, inmediatamente el comprador receipta la totalidad de la mercadería adquirida en la empresa “Creaciones Katty”.
- **Fin:** Finalmente los productos adquiridos, pasan al siguiente proceso que es la transformación en producto terminado.

#### **c) Proceso de fabricación de overoles**

Gráfico 24: Flujograma del proceso de fabricación de overoles





**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

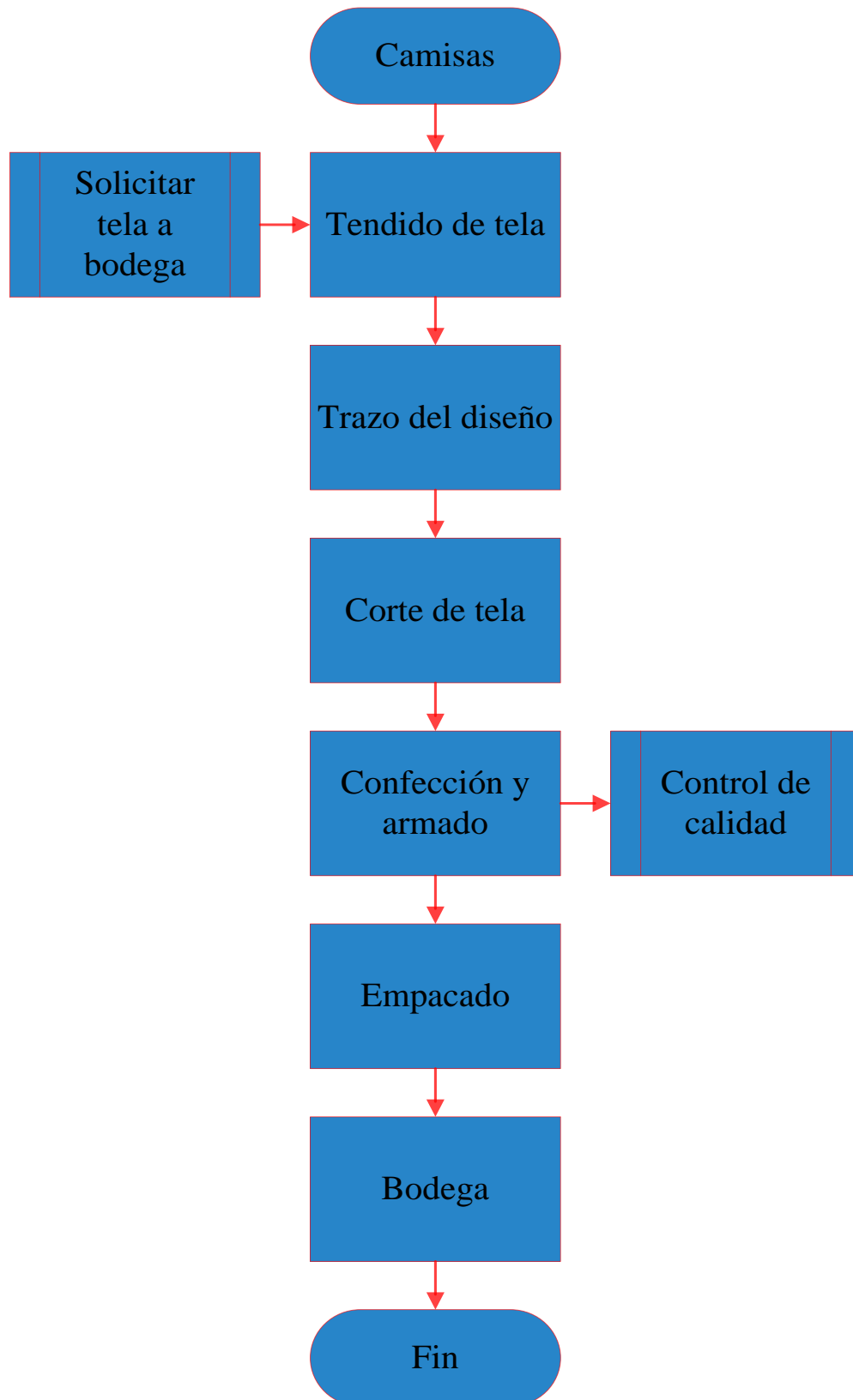
#### **d) Descripción del proceso de fabricación de overoles**

- **Tendido de la tela:** Se tiende la tela seleccionada por los clientes en la mesa de cortar.
- **Trazo del diseño:** Se ubica cada uno de los moldes sobre el tendido y la marcamos con una tiza sastre.
- **Corte de tela:** Se procede a cortar con la cortadora industrial por el tizado del diseño.
- **Preparación de cada una de las piezas:** Se pasa overlock para darle un sistema de protección.
- **Preparación de los bolsillos:** Se pasan los bolsillos del overol por la plancha, doblándole los laterales. Se realiza una costura de fijación.
- **Cosido de los bolsillos:** Se hace la marcación de los puntos de ubicación de los bolsillos posteriores, tipo parche y se pega en la máquina de doble agujas.
- **Cosido de cintas reflectivas:** Se pega la cinta reflectiva en las líneas trazadas según diseño.
- **Preparación de cuellos:** Por una costura de 1cm del borde del cuello se une las dos piezas, posteriormente se voltean para ser pegadas al overol.
- **Preparación del posterior:** Se le ubica un resorte para hacer un ajuste por cintura.
- **Ensamble:** Se realiza una fijación del falso delantero para cubrir el cierre y posteriormente se une por los hombros la parte delantera con la posterior en la máquina de overlock se fija el cierre y el cuello, se unen mangas por despuntes, se cierra la entrepierna, el costado y se hacen los despuntes requeridos en maquina recta al final se cosen los bastas.
- **Corte de hilachas:** Se procede a cortar los excesos de hilos de la parte posterior de la prenda.

- **Bordados:** Se procede a bordar cada uno de los logotipos según la empresa que haya realizado el pedido.
- **Control de calidad:** Se mira que no haya imperfecciones en el producto elaborado.
- **Empaque:** Se dobla y empaca el overol en su funda respectiva.
- **Almacenamiento:** Se almacena el producto hasta nueva orden.

e) **Proceso de fabricación de camisas**

Gráfico 25: Flujograma del proceso de fabricación de camisas



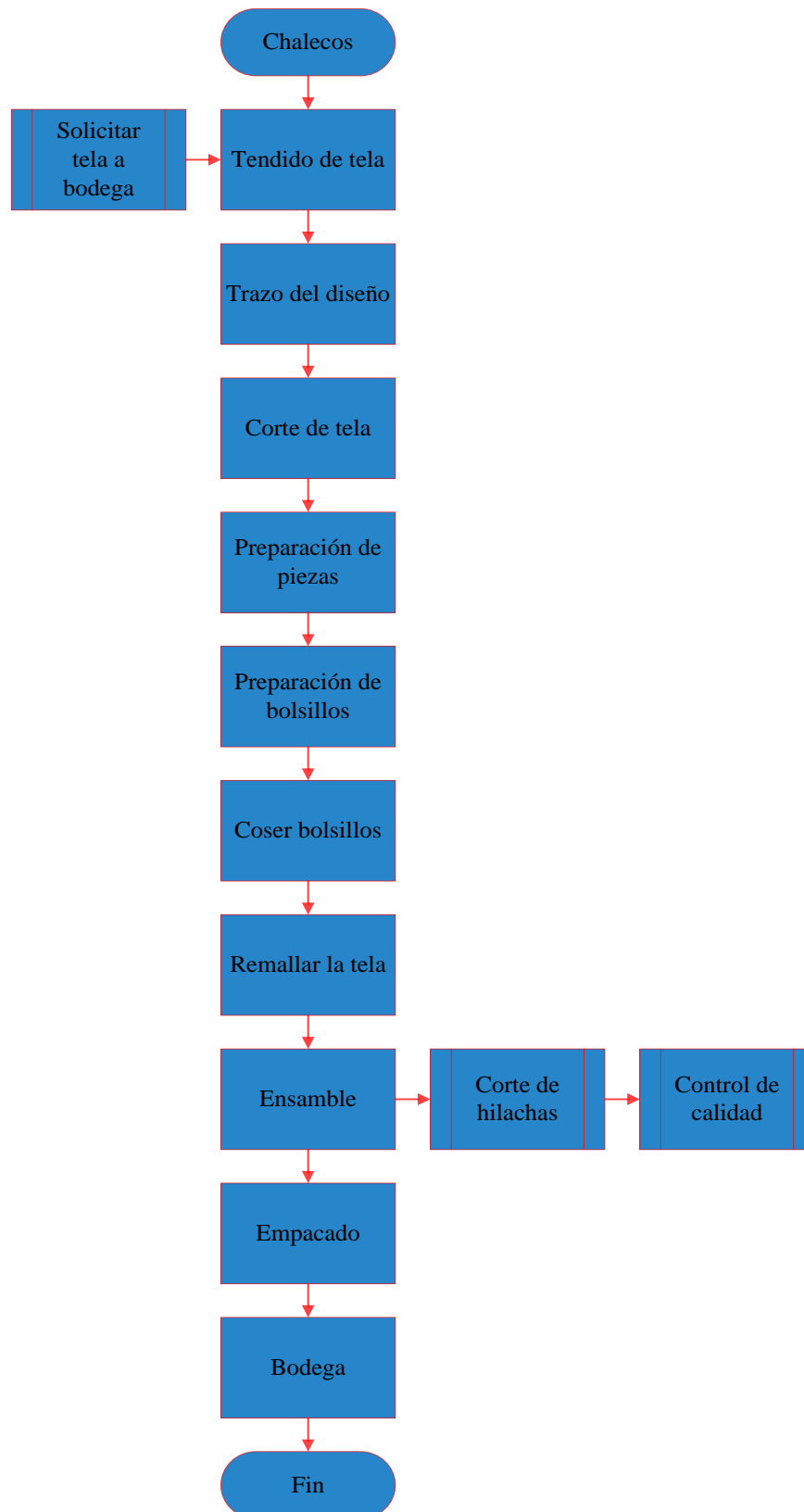
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### **f) Descripción del proceso de fabricación de camisas**

- **Tendido de la tela:** Se tiende la tela seleccionada por los clientes en la mesa de cortar.
- **Trazo del diseño:** Se ubica cada uno de los moldes sobre el tendido y la marcamos con una tiza sastre.
- **Corte de tela:** Se procede a cortar con la cortadora industrial por el tizado del diseño.
- **Confección y armado:** Se tiene las siguientes actividades:
  - Costura de mangas
  - Costura de los lados y parte baja de las mangas
  - Reforzamiento de mangas
  - Reforzamiento de cuellos
  - Costura de puños y martillos
  - Costura de los voladizos frontales de la camisa y el izquierdo
  - Costura de los botones y confecciones de los ojales
- **Control de calidad:** Una vez realizada la confección de la prenda esta, será sometida a una inspección rigurosa.
- **Empaque:** Se dobla y empaca la camisa en su funda respectiva.
- **Almacenamiento:** Se almacena el producto hasta nueva orden.

### g) Proceso de fabricación de chalecos

Gráfico 26: Flujograma del proceso de fabricación de chalecos



**Fuente:** Investigación de Campo

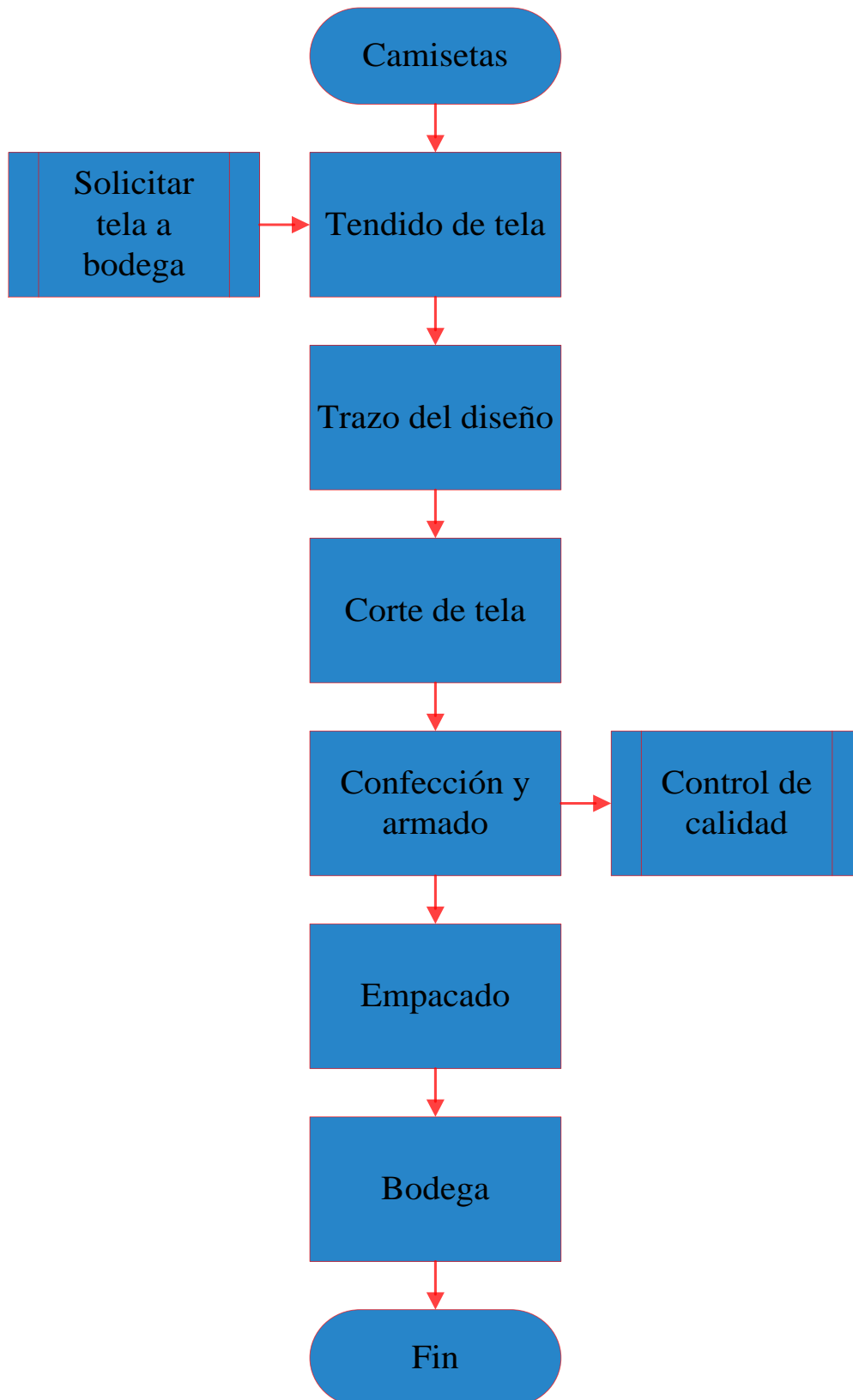
**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### **h) Descripción del proceso de fabricación de chalecos**

- **Tendido de la tela:** Se tiende la tela seleccionada por los clientes en la mesa de cortar.
- **Trazo del diseño:** Se ubica cada uno de los moldes sobre el tendido y la marcamos con una tiza sastre.
- **Corte de tela:** Se procede a cortar con la cortadora industrial por el tizado.
- **Preparación de cada una de las piezas:** Se pasa overlock para darle un sistema de protección.
- **Preparación de los bolsillos:** Se pasan los bolsillos del chaleco por la plancha, doblándole los laterales y se realiza una costura de fijación.
- **Cosido de los bolsillos:** Se hace la marcación de los puntos de ubicación de los bolsillos posteriores, tipo parche y se pega en la máquina de doble agujas.
- **Remallar la tela:** Se cose la malla en la espalda del chaleco y sus delanteras.
- **Ensamble:** Se unen la parte de la espalda con las delanteras, se pega el cierre dependiendo el diseño del cuello que haya elegido el cliente.
- **Corte de hilachas:** Se procede a cortar los excesos de hilos de la parte posterior de la prenda.
- **Control de calidad:** Una vez realizada la confección de la prenda esta, será sometida a una inspección rigurosa.
- **Empaque:** Se dobla y empaca el chaleco en su funda respectiva.
- **Almacenamiento:** Se almacena el producto hasta nueva orden.

**i) Proceso de fabricación de camisetas**

Gráfico 27: Flujograma del proceso de fabricación de camisetas



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

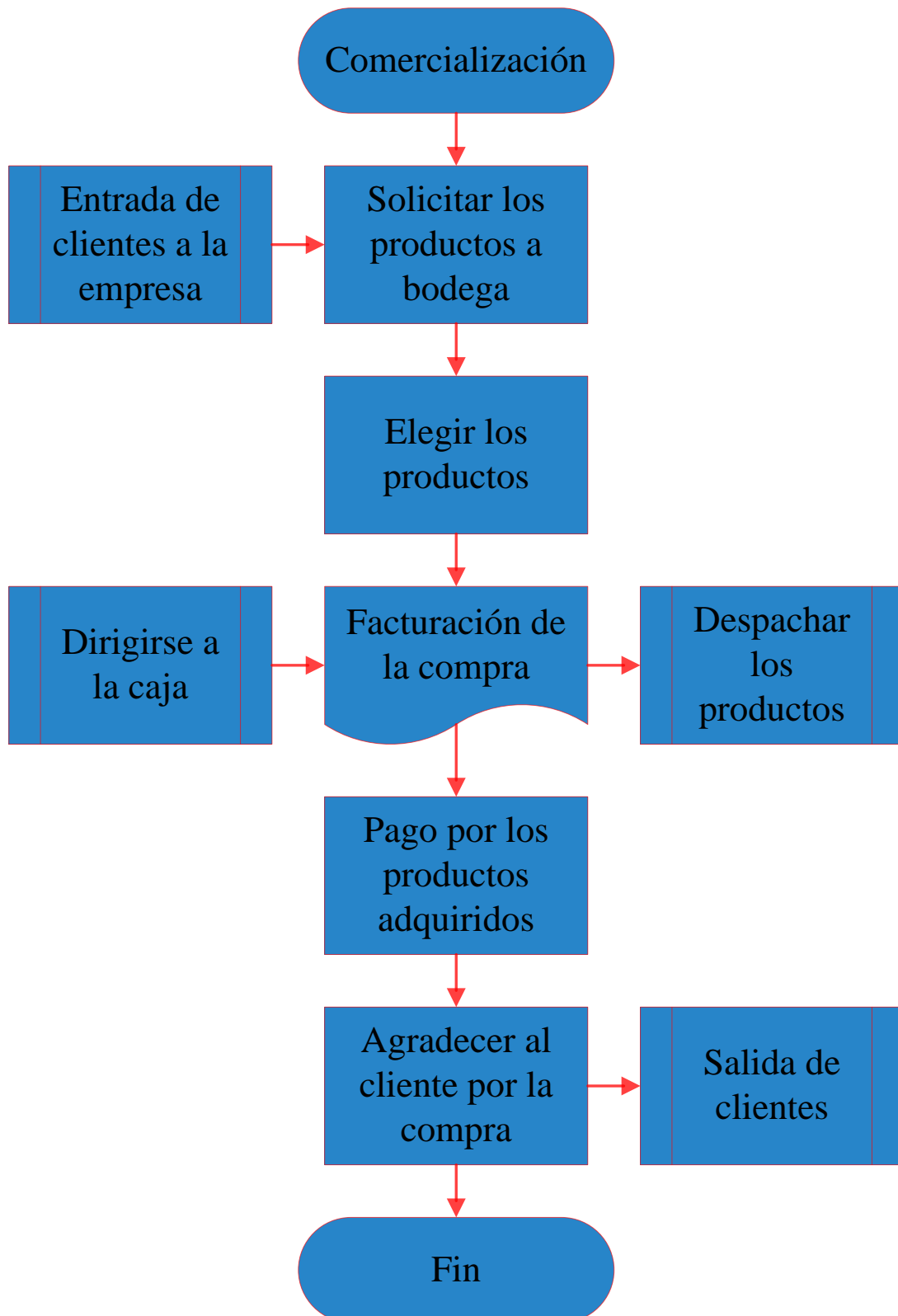


#### j) Descripción del proceso de fabricación de camisetas

- **Tendido de la tela:** Se tiende la tela seleccionada por los clientes en la mesa de cortar.
- **Trazo del diseño:** Se ubica cada uno de los moldes sobre el tendido y la marcamos con una tiza sastre.
- **Corte de tela:** Se procede a cortar con la cortadora industrial por el tizado del diseño.
- **Confección y armado:** Se tiene las siguientes actividades:
  - Costura de mangas
  - Costura de los lados y parte baja de las mangas
  - Reforzamiento de mangas
  - Reforzamiento de cuellos
  - Costura de puños
  - Costura de los voladizos frontales de la camisa y el izquierdo
- **Control de calidad:** Una vez realizada la confección de la prenda esta, será sometida a una inspección rigurosa.
- **Empaque:** Se dobla y empaca la camiseta en su funda respectiva.
- **Almacenamiento:** Se almacena el producto hasta nueva orden.

### k) Proceso de comercialización

Gráfico 28: Flujograma del proceso de comercialización



Fuente: Investigación de Campo

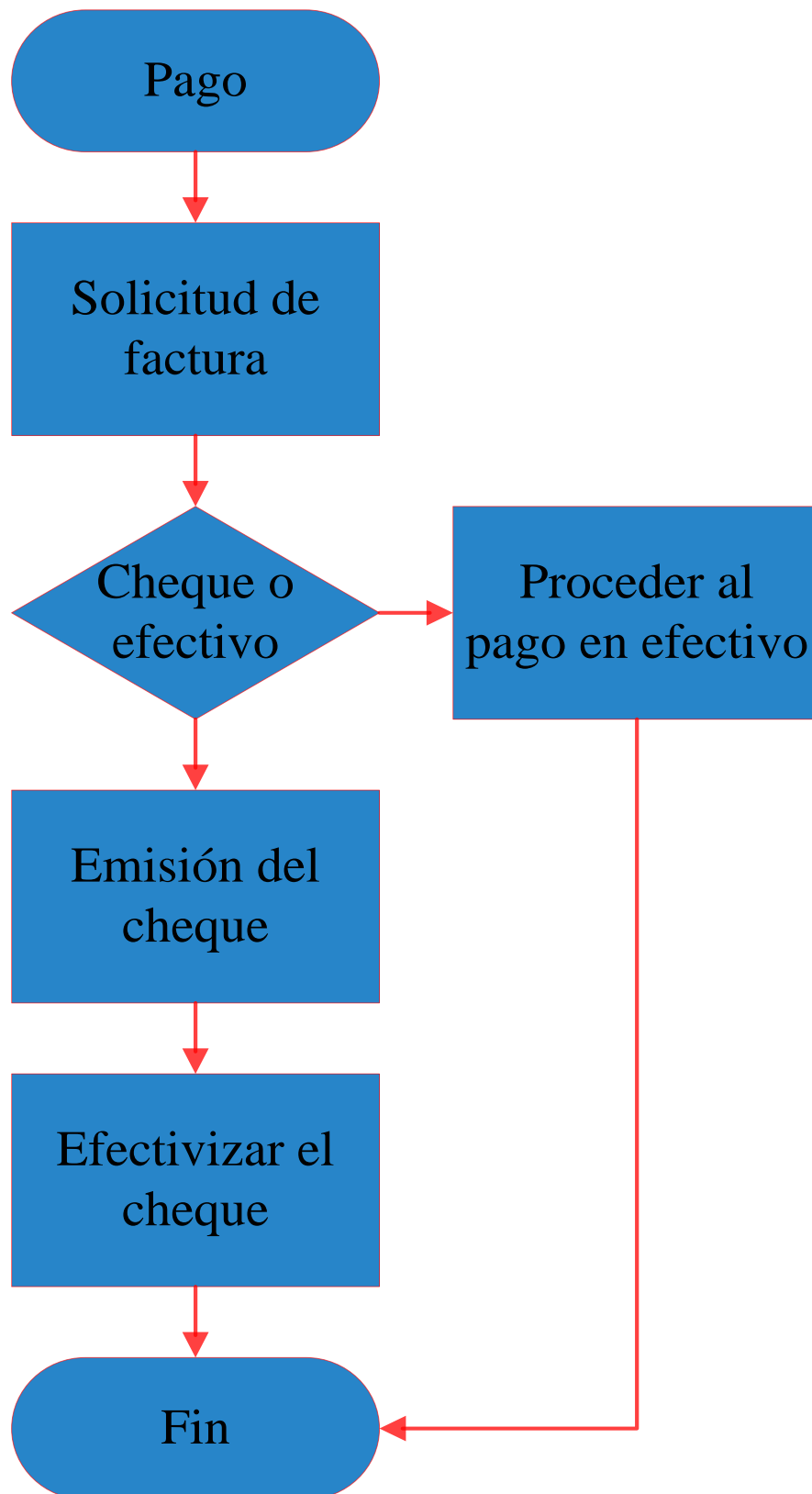
Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## l) Descripción del proceso de comercialización

- **Entrada de clientes a la empresa:** Es una actividad cotidiana, a la cual la empresa está expuesta diariamente, en la cual se debe dar la cordial bienvenida al cliente para plasmar en este una buena impresión.
- **Solicitar los productos a bodega:** De acuerdo a los requerimientos del cliente, se solicita a bodega los productos que el cliente desee.
- **Elegir los productos:** Al darle al cliente una gama de alternativas tanto en diseños como tipos, el cliente estará en la capacidad de elegir el que mejor le convenga
- **Facturación de la compra:** Después de que el cliente haya elegido el producto apropiado, se debe dirigir a caja, pedir la facturación de su compra y esperar que se le despache el producto.
- **Pago por los productos adquiridos:** Una vez emitida la factura, el cliente debe cancelar el total de la compra.
- **Agradecer al cliente por la compra:** Al haberse realizado el pago, la persona encargada del área de comercialización debe dirigirse al cliente con respeto y agradecerle por la compra.
- **Fin:** Se archiva los datos del cliente para una próxima compra.

**m) Proceso de pago**

Gráfico 29: Flujograma del proceso de pago



**Fuente:** Investigación de Campo

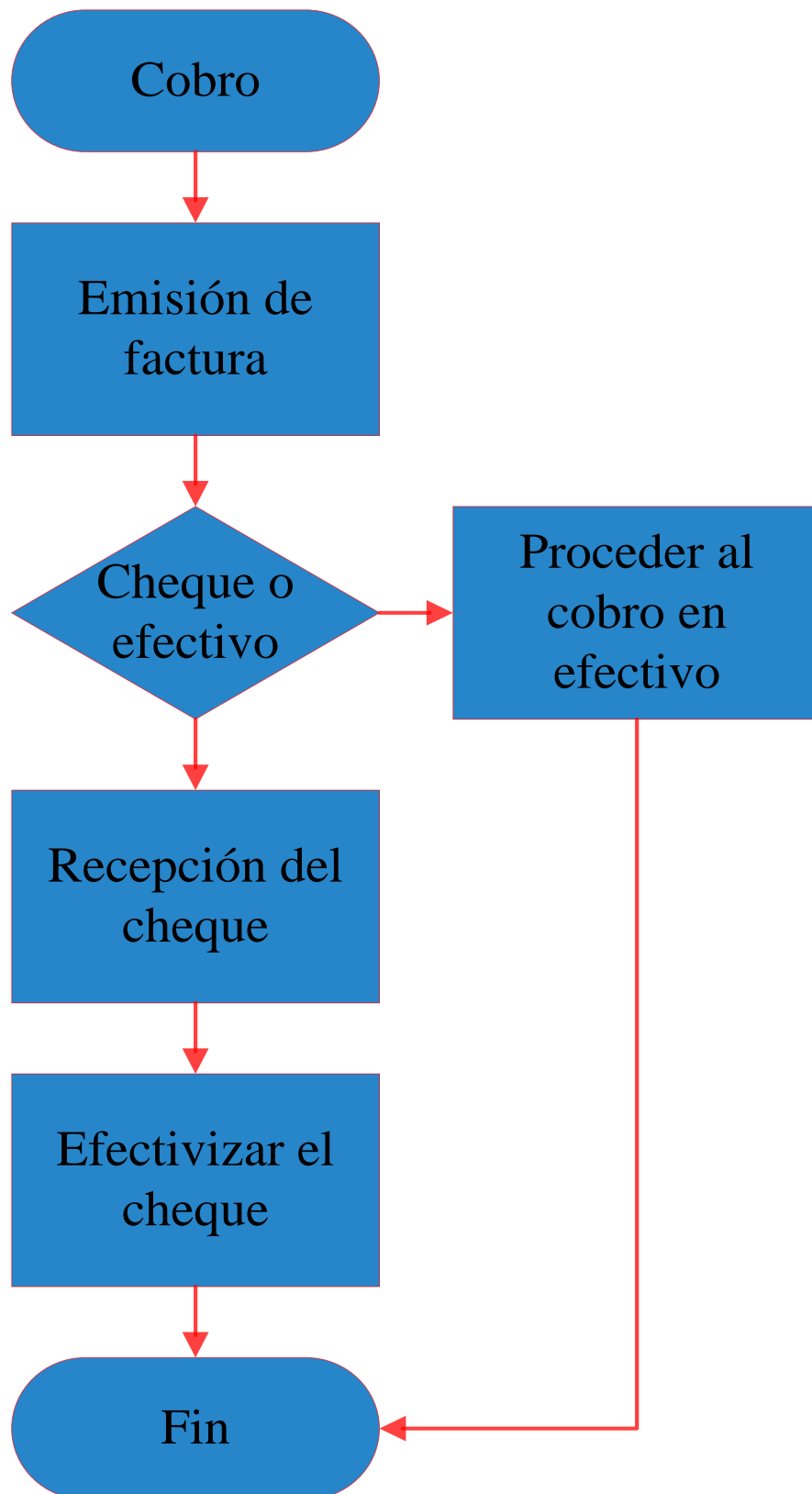
**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### **n) Descripción del proceso de pago**

- **Solicitud de factura:** Cuando se compra materia prima o insumos para la empresa, se debe solicitar la emisión de la factura, como comprobante de haberse realizado la transacción.
- **Cheque o efectivo:** Se refiere a la forma de pago que ha elegido la empresa para cancelar por el producto adquirido.
- **Proceder al pago en efectivo:** Si “Creaciones Katty” decide pagar el importe total en efectivo, debe cancelar dicha obligación mediante dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.
- **Emisión del cheque:** Al haber decidido la empresa “Creaciones Katty” pagar mediante cheque, debe emitir el mismo en las condiciones previstas y enmarcadas de acuerdo a lo que la ley pertinente lo establece.
- **Efectivizar el cheque:** Una vez emitido el cheque, se debe esperar que se efectivice para garantizar que la transacción haya finalizado de manera satisfactoria para las partes involucradas.
- **Fin:** Se archiva el proceso y se lo finaliza.

o) Proceso de cobro

Gráfico 30: Flujograma del proceso de cobro



Fuente: Investigación de Campo

Autora: Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**p) Descripción del proceso de cobro**

- **Emisión de factura:** Cuando se vende productos confeccionados en la empresa “Confecciones Katty”, se debe proceder a la emisión de la factura, como comprobante de haberse realizado la transacción.
- **Cheque o efectivo:** Se refiere a la forma de pago que ha elegido el cliente para cancelar por el producto adquirido.
- **Proceder al cobro en efectivo:** Si el cliente final decide pagar el importe total en efectivo, debe cancelar dicha obligación mediante dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.
- **Recepción del cheque:** Al haber decidido el cliente pagar mediante cheque, debe emitir el mismo en las condiciones previstas y enmarcadas de acuerdo a lo que la ley pertinente lo establece.
- **Efectivizar el cheque:** Una vez emitido el cheque, se debe esperar que se efectivice para garantizar que la transacción haya finalizado de manera satisfactoria para las partes involucradas.
- **Fin:** Se archiva el proceso y se lo finaliza.

#### 4.2.4.5 Materia prima e insumos

Tabla 33: Materia prima e insumos

N°	Detalle	Unidad de medida
1	Tela Gabardina Orión Mix	Metros
2	Tela Gabardina Torino	Metros
3	Tela Jaquet	Metros
4	Tela Oxford	Metros
5	Tela Piquet	Metros
6	Tela Fashion	Metros
7	Tela Jersy	Metros
8	Tela Palermo	Metros
9	Tela Aguinaga	Metros
10	Cierres	Unidad
11	Hilos	Tubo
12	Broches	Unidad
13	Cinta Reflectiva 3m	Tubo
14	Botones	Unidad
15	Aceite de máquina	Mililitro
16	Agujas industriales	Unidad
17	Pellón	Unidad
18	Tizas sastre	Unidad

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa



#### 4.2.4.6 Maquinaria y equipo

Tabla 34: Maquinaria y equipo

N°	Maquinaria y equipo	Marca	Serie
1	Recta	Siruba	L112022243
2	Recta	Yuki	4DOFG15789
3	Recta	Siruba	L112024031
4	Recta	Yuki	400FC14785
5	Recta	Siruba	L110119556
6	Recta	Siruba	L17338465
7	Recta	Saga	1145665
8	Recta	Zoje	0305011463
9	Recta	Zoje	403000240
10	Recta doble aguja	Yuki	8L3FH11233
11	Overlook 5 hilos	Kingtex	11002561 F
12	Overlook 5 hilos	Kingtex	11004742 I
13	Overlook 5 hilos	Kingtex	11002563 F
14	Overlook 5 hilos	Yuki	2036242
15	Recubridora	Yamaha	20050215827
16	Recubridora	Pegasus	0412714
17	Zig-zag	Zoje	070101174
18	Elasticadora	Kingtex	4120179
19	Elasticadora	Kingtex	4120997
20	Trilladora	Saga	01037480
21	Bordadora 15 agujas	SWF	12030990

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.7 Capacidad de producción anual

Tabla 35: Capacidad de producción anual

Producto	Capacidad de producción anual (unidades)	Precio por unidad
Overoles	1000	35,00
Camisas de trabajo	1500	25,00
Chalecos multibolsillos de trabajo	1000	22,00
Camisetas piquet	1000	10,00
Conjuntos de chef	500	32,00
Uniformes institucionales	500	45,00

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.8 Personal necesario en la fase operativa con indicación de costos

El personal requerido en la fase operativa de la empresa se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 36: Rol de pagos del personal

Nº de puestos	Cargo	Salario básico	Total anual básico	Aporte IESS	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Promedio mensual
1	Gerente General	\$600	\$7.200	\$802,80	\$600	\$366	\$300	\$705,50
1	Jefe de Comercialización	\$500	\$6.000	\$669,00	\$500	\$366	\$250	\$593,00
1	Jefe de Taller	\$400	\$4.800	\$535,20	\$400	\$366	\$200	\$480,50
1	Vendedor	\$366	\$4.392	\$489,71	\$366	\$366	\$183	\$442,25
6	Operarios	\$366	\$4.392	\$489,71	\$366	\$366	\$183	\$442,25
	<b>Total</b>	\$2.232	\$26.784	\$2.986,42	\$2.232	\$1.830	\$1.116	\$2.663,50

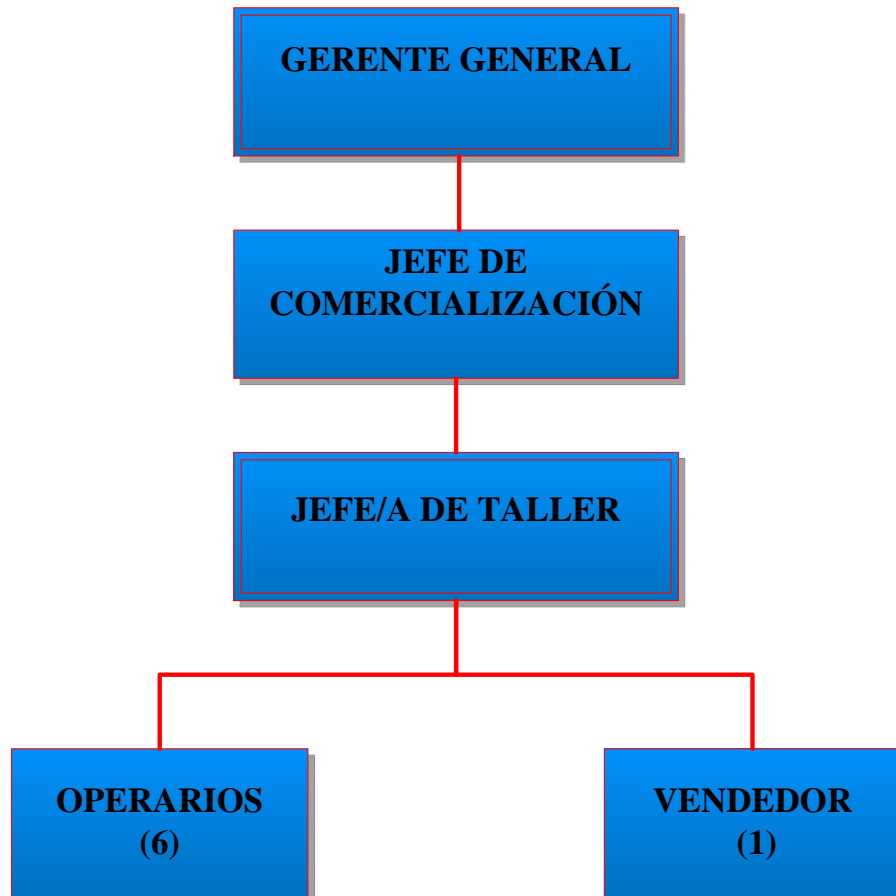
**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.9 Estructura organizativa de la empresa “Creaciones Katty”

##### a) Organigrama estructural

Gráfico 31: Organigrama estructural de la empresa “Creaciones Katty”

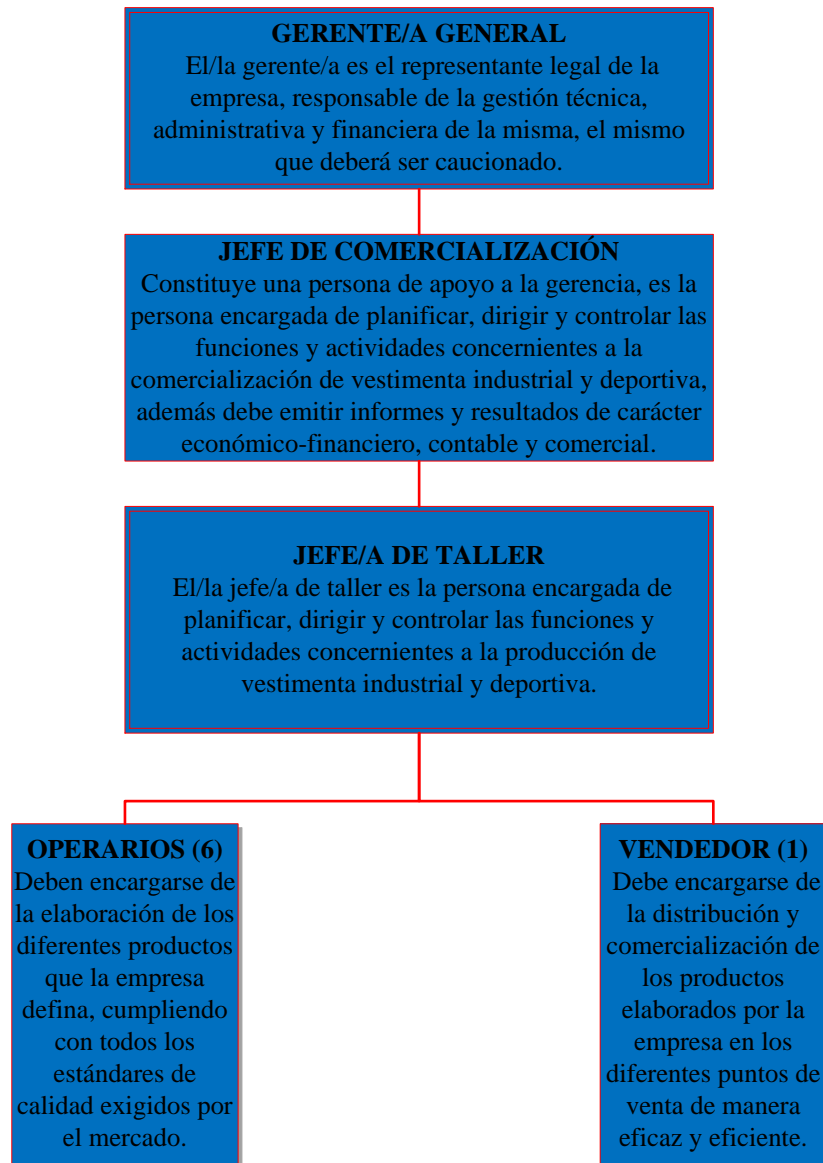


**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## b) Organigrama funcional

Gráfico 32: Organigrama funcional de la empresa “Creaciones Katty”



**Fuente:** Investigación de Campo


**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

#### 4.2.4.10 Descripción de los puestos de trabajo

La empresa estará conformada por los siguientes cargos:

##### a) Gerente general

Tabla 37: Gerente general

<b>Manual de Funciones de la Empresa “Creaciones Katty” Cía Ltda</b> <b>Coca-Orellana-Ecuador</b> <b>Código del Cargo: CK-NE-GG-01</b>	
<b>Descripción del Cargo</b>	
<b>Denominación del Cargo:</b> Gerente General	
<b>Ámbito de Operación:</b> Toda la empresa	
<b>Número de Plazas:</b> 1	
<b>Género:</b> Indistinto	
<b>Edad:</b> 25 años en adelante	
<b>Amplitud de Atribuciones</b>	
<b>Superior:</b> Ninguna	
<b>Inferior:</b> Jefe de Comercialización y Jefe de Taller	
<b>Perfil del Colaborador</b>	
<b>Formación Académica Básica:</b>	
Profesional de tercer nivel en Administración de Empresas o Economía, Ingeniería Comercial, Contabilidad, titulación afín o experiencia en esta área.	
<b>Experiencia:</b>	
-- Experiencia requerida de dos años en funciones afines.	
-- Dominio en tareas de negociación con clientes y proveedores.	
<b>Destrezas:</b>	

- Buenas relaciones interpersonales.
- Dominio en tareas de decisión.
- Escucha activa.
- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.
- Capacidad para negociar y solucionar problemas.

### **Funciones a Desempeñar**

#### **Función Principal:**

El gerente es el representante legal de la empresa, responsable ante los organismos de control de la gestión legal, técnica, administrativa y financiera de la misma, el mismo que deberá ser caucionado.

#### **Funciones Específicas:**


- Representar legal y extrajudicialmente a la empresa.
- Coordinar con proveedores e intermediarios.
- Designar, inquirir y destituir al personal de la empresa, de acuerdo con sus capacidades y de beneplácito con la ley y los códigos pertinentes.
- Adiestrar, proyectar y regularizar al personal en las diferentes diligencias.
- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.
- Motivar al personal e infundir confianza.
- Manejar el negocio correctamente para certificar competitividad y efectividad a largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Oficiar de manera productiva los recursos financieros de la empresa con alto sentido de honradez y responsabilidad.
- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

**b) Jefe de comercialización**

Tabla 38: Jefe de comercialización

<b>Manual de Funciones de la Empresa “Creaciones Katty” Cía Ltda</b> <b>Coca-Orellana-Ecuador</b> <b>Código del Cargo: CK-NE-JC-02</b>	
<b>Descripción del Cargo</b> <b>Denominación del Cargo:</b> Jefe de Comercialización <b>Ámbito de Operación:</b> Toda la empresa <b>Número de Plazas:</b> 1 <b>Género:</b> Indistinto <b>Edad:</b> 25 años en adelante	
<b>Amplitud de Atribuciones</b> <b>Superior:</b> Gerente General <b>Inferior:</b> Jefe de Taller	
<b>Perfil del Colaborador</b> <b>Formación Académica Básica:</b> Profesional de tercer nivel en Administración de Empresas o Economía, Ingeniería Comercial, Contabilidad, titulación afín o experiencia en esta área. <b>Experiencia:</b> -- Experiencia requerida de dos años en funciones afines. -- Dominio en tareas de negociación con clientes y proveedores. <b>Destrezas:</b> -- Buenas relaciones interpersonales. -- Dominio en tareas de decisión.	

- Escucha activa.
- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.
- Capacidad para negociar y solucionar problemas.

### **Funciones a Desempeñar**

#### **Función Principal:**

Constituye una persona de apoyo a la gerencia, es la persona encargada de planificar, dirigir y controlar las funciones y actividades concernientes a la comercialización de vestimenta industrial y deportiva, además debe emitir informes y resultados de carácter económico-financiero, contable y comercial

#### **Funciones Específicas:**

- Plantear y ejecutar estrategias de comercialización que motiven la compra de posibles clientes.
- Planificar y organizar la participación activa de la empresa en eventos deportivos, sociales, culturales y políticos para difundir la marca “Creaciones Katty”.
- Coordinar con proveedores e intermediarios.
- Designar, inquirir y destituir al personal de la empresa, de acuerdo con sus capacidades y de beneplácito con la ley y los códigos pertinentes.
- Adiestrar, proyectar y regularizar al personal en lo concerniente a técnicas de negociación y ventas.
- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.
- Motivar al personal e infundir confianza.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Oficiar de manera productiva los recursos financieros de la empresa con alto sentido de honradez y responsabilidad.
- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción.


**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa



c) Jefe de taller

Tabla 39: Jefe de taller

<p><b>Manual de Funciones de la Empresa “Creaciones Katty” Cía Ltda</b></p> <p><b>Coca-Orellana-Ecuador</b></p> <p><b>Código del Cargo: CK-NE-JT-03</b></p>	
<p><b>Descripción del Cargo</b></p> <p><b>Denominación del Cargo:</b> Jefe de Taller</p> <p><b>Ámbito de Operación:</b> Toda la empresa</p> <p><b>Número de Plazas:</b> 1</p> <p><b>Género:</b> Indistinto</p> <p><b>Edad:</b> 20 años en adelante</p>	
<p><b>Amplitud de Atribuciones</b></p> <p><b>Superior:</b> Gerente General y Jefe de Comercialización</p> <p><b>Inferior:</b> Operarios y Vendedor</p>	
<p><b>Perfil del Colaborador</b></p> <p><b>Formación Académica Básica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Artesano en la rama de la confección de vestimenta de tipo industrial y deportiva.</li> <li>-- Bachiller (no indispensable)</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Experiencia requerida de dos años en funciones afines.</li> <li>-- Dominio en tareas de diseño y confección de vestimenta industrial y deportiva.</li> </ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>-- Dominio en tareas de decisión.</li> </ul>	

- Escucha activa.
- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.
- Capacidad para solucionar problemas.

### **Funciones a Desempeñar**

#### **Función Principal:**

Constituye una persona de apoyo en la producción, ya que debe planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades encaminadas a la confección de vestimenta industrial y deportiva.

#### **Funciones Específicas:**


- Coordinar con el gerente general y con el jefe de comercialización la producción de la empresa.
- Adiestrar, proyectar y regularizar al personal en lo concerniente a técnicas de producción de vestimenta industrial y deportiva.
- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.
- Motivar al personal e infundir confianza.
- Coordinar con el gerente general y con el jefe de comercialización la adquisición de materia prima, materiales, maquinaria y equipo de acuerdo a lo que la situación lo amerite.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

d) Operarios

Tabla 40: Operarios


<p><b>Manual de Funciones de la Empresa “Creaciones Katty” Cía Ltda</b>  <b>Coca-Orellana-Ecuador</b>  <b>Código del Cargo: CK-NO-OP-04</b></p>	
<p><b>Descripción del Cargo</b>  <b>Denominación del Cargo:</b> Operario  <b>Ámbito de Operación:</b> Área de producción  <b>Número de Plazas:</b> 6  <b>Género:</b> Indistinto  <b>Edad:</b> 18 años en adelante</p>	
<p><b>Amplitud de Atribuciones</b>  <b>Superior:</b> Gerente General, Jefe de Comercialización y Jefe de Taller  <b>Inferior:</b> Ninguna</p>	
<p><b>Perfil del Colaborador</b>  <b>Formación Académica Básica:</b>  -- Artesano en la rama de la confección de vestimenta de tipo industrial y deportiva.  -- Bachiller (no indispensable)  <b>Experiencia:</b>  -- Experiencia requerida de un año en funciones afines.  -- Dominio en tareas de diseño y confección de vestimenta industrial y deportiva.  <b>Destrezas:</b>  -- Buenas relaciones interpersonales.  -- Escucha activa.  -- Capacidad de trabajo en equipo.  -- Capacidad de trabajo bajo presión.  -- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.</p>	
<p><b>Funciones a Desempeñar</b>  <b>Función Principal:</b>  Diseñar y confeccionar vestimenta industrial y deportiva.  <b>Funciones Específicas:</b>  -- Coordinar con el jefe de taller la producción de la empresa.  -- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.  -- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción.</p>	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

e) **Vendedor**

Tabla 41: Vendedor

<p><b>Manual de Funciones de la Empresa “Creaciones Katty” Cía Ltda</b></p> <p><b>Coca-Orellana-Ecuador</b></p> <p><b>Código del Cargo: CK-NO-VE-05</b></p>	
<p><b>Descripción del Cargo</b></p> <p><b>Denominación del Cargo:</b> Vendedor</p> <p><b>Ámbito de Operación:</b> Área de comercialización</p> <p><b>Número de Plazas:</b> 1</p> <p><b>Género:</b> Indistinto</p> <p><b>Edad:</b> 18 años en adelante</p>	
<p><b>Amplitud de Atribuciones</b></p> <p><b>Superior:</b> Gerente General, Jefe de Comercialización y Jefe de Taller</p> <p><b>Inferior:</b> Ninguna</p>	
<p><b>Perfil del Colaborador</b></p> <p><b>Formación Académica Básica:</b></p> <p>-- Bachiller técnico en administración, contabilidad o afines</p> <p><b>Experiencia:</b></p> <p>-- Experiencia requerida de un año en funciones afines.</p> <p>-- Dominio en tareas de comercialización de vestimenta industrial y deportiva.</p> <p><b>Destrezas:</b></p> <p>-- Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>-- Escucha activa.</p> <p>-- Capacidad de trabajo en equipo.</p>	

- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.

### **Funciones a Desempeñar**

#### **Función Principal:**

Comercializar vestimenta industrial y deportiva.

#### **Funciones Específicas:**

- Coordinar con el jefe de comercialización los pagos a proveedores y los cobros a clientes.
- Coordinar con el jefe de comercialización la agenda de visitas con clientes potenciales.
- Atender pedidos de productos fabricados en la empresa, dentro y fuera de la misma.
- Coordinar con el jefe de comercialización y con el gerente general la participación en eventos de cualquier índole, que puedan difundir la marca “Creaciones Katty”.
- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.
- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autora:** Katty Alexandra Chariguaman Chanaluisa

## **4.2.5 Plan de Mitigación del Impacto Ambiental**

### **4.2.5.1 Guía de buenas prácticas ambientales para la confección de ropa**

(Ministerio del Ambiente, 2015, págs. 3-9) Manifiesta que la confección de ropa recae en la categoría 1, ya que no provoca mayores daños ambientales.

#### **a) Introducción**

Una mejor práctica de gestión ambiental es una acción o una combinación de las acciones llevadas a cabo para reducir el impacto ambiental de las operaciones de las actividades a ejecutar en un proyecto. Hay dos tipos de prevención de la contaminación:

a) Reducción en la fuente y b) reciclaje.

a) Reducción en la fuente minimiza o elimina la generación de residuos.

b) Reciclado se utilizan materiales para modificar su forma o características y se pone a su disposición para volver a utilizarse.

Así mismo, trata de dar un enfoque de concientización y capacitación, cuánto podemos aportar para minimizar la alteración del ambiente a través del buen uso de los recursos; aplicando sugerencias puntuales de buenas prácticas ambientales según sea la actividad que vayamos a realizar.

Esta Guía de Buenas Prácticas Ambientales (GBPA) pretende sensibilizar sobre la afección que generamos al medio ambiente, desde nuestras profesiones más comunes, aportando soluciones mediante el conocimiento de la actividad y la propuesta de prácticas ambientales correctas.

## **b) Descripción general de la actividad**

La presente Guía de Buenas Prácticas Ambientales (GBPA) está dirigida a las personas cuyas actividades se establezcan en la confección de ropa.

A través de la implementación de la Guía de Buenas Prácticas Ambientales (GBPA), se tiene la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo generado por las actividades de cada uno de los trabajadores de manera individual, sin la necesidad de sustituir o realizar cambios profundos en los procesos; aunque el impacto generado pudiera percibirse como no significativo, la suma de cientos de malas actuaciones individuales puede generar resultados globales adversos, por lo cual se pueden llevar a cabo pequeñas acciones encaminadas a su prevención o su reducción.

## **c) Recomendaciones**

### **Consideraciones generales**

Tome en cuenta que:

- Las aguas residuales se generan principalmente en los procesos húmedos del sector textil, entre los cuales, uno de los más importantes es el proceso de acabado, donde la utilización de agua es vital para realizar las diferentes etapas del proceso.
- Las aguas residuales del sector textil se caracterizan por alta demanda de oxígeno debido a los químicos y soluciones que se utilizan durante el proceso productivo.
- La energía eléctrica es uno de los rubros de mayor consumo en las actividades textiles, debido al uso de equipo y maquinaria que requieren de esta energía para trabajar, entre los que se puede mencionar: motores, aire comprimido, aire acondicionado, iluminación, etc.
- Los procesos de hilado y tejeduría son los principales generadores de partículas suspendidas en el ambiente, las cuales pueden provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores.

- Los residuos sólidos, generados por las actividades textiles, son comúnmente fibras naturales o químicas, retazos textiles etc.
- El proceso de tejeduría se caracteriza por tener altos niveles de ruido, provocado por la maquinaria, que en algunos casos pueden sobrepasar los límites de decibeles permitidos en la normativa ambiental vigente.

### **Consumo de energía**

- Valorar el costo de los equipos con criterios ecológicos, no descartando productos que sean más caros pero que a la larga sean más beneficiosos al tener menor consumo.
- Formar e informar a los trabajadores para el ahorro energético dentro de su actividad.
- Estudiar el consumo eléctrico por zonas para que se pueda realizar un plan de reducción de consumo donde sea más necesario.
- Limpiar a menudo máquinas que se utilicen como fuentes de calor o vapor para evitar que las grasas impidan la transmisión de calor.
- Desconectar los equipos de la toma de corriente, cuando existan períodos de tiempo largos en los que no se trabaja.
- Sustituir, en la medida de lo posible, los equipos antiguos que no hagan un uso eficiente de la energía por otros que si lo hagan.
- Aprovechar al máximo la luz natural durante el desarrollo del trabajo.
- Sustituir los sistemas de alumbrado incandescente por sistemas basados en tubos fluorescentes ya que consumen menos energía.



- Ajustar la iluminación a las necesidades del puesto de trabajo, tanto en intensidad como en calidad, ya que es un elemento de eficiencia energética.
- No apagar y encender los tubos fluorescentes con frecuencia, ya que el mayor consumo se realiza en el encendido.
- Colocar dispositivos de selección del nivel de iluminación para obtener siempre la intensidad de luz adecuada.
- Incorporar sistemas de detección de presencia para el encendido y apagado de las luces en las zonas menos transitadas.
- Controlar las fugas de vapor o de aire comprimido ya que estas suponen un gran consumo energético.
- Limpiar asiduamente los sistemas de iluminación para mejorar su rendimiento.
- No colocar obstáculos entre el climatizador y los usuarios para optimizar su funcionamiento.
- Usar la climatización, sólo cuando sea necesario, pudiendo regular la temperatura en cada zona.
- No colocar obstáculos entre el climatizador y el usuario para optimizar su funcionamiento.
- Realizar un buen mantenimiento de toda la maquinaria para que funcione a pleno rendimiento.

### **Consumo de agua**

- Como punto de partida es esencial medir y controlar el agua que se utiliza para los procesos, a través de medidores o contadores de flujo, que permitan cuantificar el agua consumida.

- Durante la fabricación de hilado y tejeduría evitar el exceso de agua correspondiente a la mezcla de aditivos sintéticos.
- Es recomendable recircular el agua en las operaciones donde sea viable y factible esta operación.
- En el proceso de acabado; evitar el retinte de los tejidos o hilos, con esto reduce el consumo de agua e insumos.
- La secuencia de teñido desde los más claros a los más oscuros evita mezclas de colores, y esto conlleva a reducir el uso exhaustivo del agua en la limpieza de tanques.
- Evitar la mala utilización y el derroche.
- Realizar un seguimiento del consumo de agua que se realiza, instalando contadores de agua por las distintas zonas para determinar consumos por áreas y acometer estudios para la racionalización y minimización de los consumos de agua.
- Establecer un programa de mantenimiento e inspecciones para garantizar la detección y reparación de fugas de los aparatos, revisión del funcionamiento de los elementos que permiten ahorrar agua, revisión del aislamiento de las cañerías de agua caliente.
- Instalar grifos con temporizador donde no los hay, o sistemas de detección de presencia, para que no haya posibilidad de que queden abiertos.
- Limitar la capacidad de las cisternas manteniendo la capacidad limpiadora con un ahorro de agua (descarga de 2 tiempos, bajo consumo, bajar la boya, introducir botellas con agua o arena).
- Reutilizar el agua dentro del proceso productivo siempre que los protocolos de higiene lo permitan.

- Realice las operaciones de limpieza inmediatamente después de la utilización del equipo para evitar que la suciedad se reseque y por tanto se requieran mayores cantidades de agua.
- Procurar que la cantidad de agua empleada en la limpieza sea la imprescindible.

## **Residuos**

- Poner los contenedores adecuados para la segregación de residuos al alcance de todos. Es necesario que estos contenedores estén señalizados y en un lugar acondicionado a tal efecto.
- Instalar los contenedores en puntos estratégicos donde se genere principalmente cada tipo de residuo. Adaptar la infraestructura de la instalación para la correcta segregación en origen sin que se mezclen los residuos entre sí y que estén correctamente identificados.
- Crear un inventario de cantidades, periodicidad, tipología, destino y costes de los distintos residuos para poder fijar objetivos de reducción por sectores.
- Contar con contenedores apropiados para cada tipo de desecho teniendo en cuenta la elección del tamaño, peso, color, forma y material para garantizar una adecuada gestión de cada uno de ellos.
- Colocar los contenedores en zonas bien ventiladas, a cubierto del sol y la lluvia separados de focos de calor, y colocados de forma que no estén próximos aquellos productos que puedan reaccionar entre sí.
- Disponer de un código de colores e impresos visibles que identifiquen el desecho, tanto en los envases como en las áreas de almacenamiento, delimitando cada punto claramente.

- Supervisar periódicamente si los contenedores están disponibles y si las zonas de almacenamiento están en condiciones adecuadas.
- La segregación, identificación y envasado de los residuos se realizará en origen, nunca mezclando distintos tipos de residuos entre sí.
- Formar a todo el personal para que conozcan todos los riesgos que una mala gestión de estos desechos puede ocasionar y cuál es su correcto manejo.
- Tanto los residuos peligrosos como los envases que los han contenido y no han sido reutilizados y los materiales (trapos, papeles, ropas) contaminados con estos productos deben ser entregados para ser gestionados por gestores autorizados.
- Los restos de residuos orgánicos, pueden ser cedidos a otros, que los utilicen como fertilizantes orgánicos.
- Observar y determinar la periodicidad de recogida necesaria de los contenedores y valorar la necesidad de aumentar la dotación de los mismos.
- Gestionar los residuos especiales a través de un gestor autorizado, en caso de no disponer de sistema de recogida y gestión municipal de este tipo de residuos, como por ejemplo aparatos electrónicos, tóners.
- Almacenar los residuos como aparatos electrónicos, fluorescentes, en lugares acondicionados para ello, y sin mezclarlos entre sí, para posteriormente entregarlos, a un gestor autorizado.
- Nunca verter los residuos a la red de saneamiento público.
- No mezclar los residuos peligrosos.
- Apilar el papel utilizado sin arrugar para minimizar espacio y doblar las cajas de cartón, para así reducir el volumen.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de la situación actual, se determina que la empresa “Creaciones Katty” se administra de una forma empírica, lo que conlleva a que la atención al cliente sea deficiente y por ende no se logra la plena satisfacción de sus necesidades y mucho menos superar las expectativas.
- La satisfacción al cliente es un factor primordial que se debe lograr por parte de las empresas, en el caso de la empresa “Creaciones Katty” no se logra a plenitud dicha satisfacción, ya que actualmente su orientación es hacia la calidad del producto, mas no su orientación hacia el cliente.
- El plan de negocios será una guía para el desarrollo empresarial de “Creaciones Katty”, ya que aportará valor en la orientación hacia la excelencia en la atención al cliente y en la calidad de sus productos, lo cual se verá reflejado en el crecimiento sustentable y sostenible.

## RECOMENDACIONES

Luego de desarrollar el presente trabajo de titulación, puedo decir que se ha llegado a determinar ciertos puntos importantes para un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa “Creaciones Katty” en caso de llegarse a efectuar.

- Se recomienda para que la empresa Creaciones Katty se mantenga en el mercado y siga ganando mayor participación, se debería implementar campañas publicitarias en medios masivos para aumentar su posicionamiento a nivel local y en futuro a nivel provincial.
- Se sugiere la medición continua de la satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad del producto y a la calidad del servicio para tomar los correctivos necesarios y oportunos para de esta manera evitar que los clientes sean absorbidos por la competencia.
- Se recomienda que la empresa, deba mostrar una excelente imagen para que el cliente se sienta cómodo y haga sus pedidos y compras seguro.
- Se recomienda implementar el plan de negocios y que sus dueños determinen una estrategia, para poder cumplir con cada expectativa del cliente y a la vez dar a conocer más de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balanko Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw Hill.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. 3ª ed. Bogotá: McGraw Hill.
- Caferri, C. (2014). *Cómo armar un Plan Comercial*. 2ª ed. México: McGraw Hill.
- Claude, G. (2014). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Education.
- Crece Negocios . (2012). *Qué es un plan de negocios*. Bogotá: Crece Negocios.
- Flor García, G. (2006). *Guía para elaborar planes de negocios*. Quito: Gráficas Paola.
- Mintzberg, W. (2013). *Planeación Estratégica*. 2ª ed. Montreal: Pearson Education.
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocio*. 5ª ed. Chicago: Dearborn Trade.
- Reyes, A. (2014). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Terry, G. (2011). *Principios de Administración: Etapas de la Organización*. México: CECSA.
- Vargas Urzola, A. (2011). *Modelo para la elaboración de un plan de negocios para la empresa pequeña y mediana*. Bogotá: AZ Ediciones.
- Bachomo, F. (17 de Febrero de 2012). *Uniforme*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Uniforme?oldid=86813376>
- Blanco, J. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor* (Primera ed.). Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.
- Feigenbaum, A. (13 de Junio de 2011). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)
- Guía OSC. (21 de Junio de 2013). *Cómo se define un plan estratégico*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de <http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>
- Guía de la calidad.com. (12 de Septiembre de 2015). *Plan estratégico*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Ministerio del Ambiente. (5 de Febrero de 2015). *Guía de buenas prácticas ambientales para la confección de ropa categoría 1*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec>

Sinnexus. (27 de Diciembre de 2007). *Plan operativo anual*. Recuperado el 04 de Febrero de 2016, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)

SoyEmpresario. (14 de Mayo de 2014). *Plan de negocios*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de [http://www.soyempresario.com/index.\\_content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27](http://www.soyempresario.com/index._content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27)



## ANEXOS



### Anexo 1: Cuestionario



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

### CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “Creaciones Katty”, en lo referente a la calidad de los productos y del servicio.

**INDICACIÓN:** Por favor lea detenidamente las preguntas y marque con una **SOLA (X)** su respuesta.

### DATOS INFORMATIVOS

**Datos de el/la cliente/a**

**Género** F ☐ M ☐

**Edad:** 18-27: \_\_\_\_ 28-37: \_\_\_\_ 38-47: \_\_\_\_ 48-57: \_\_\_\_ 58-65: \_\_\_\_

### PREGUNTAS

**1. ¿Es cliente habitual de la empresa “Creaciones Katty”?**

Si	No
----	----

**2. ¿Desde hace que tiempo es cliente de la empresa “Creaciones Katty”?**

1 año	2 años	3 años	4 años	5 años o más

**3. ¿Qué le motiva a ser cliente de la empresa “Creaciones Katty”?**

<b>Precios bajos</b>	<b>Calidad del producto</b>	<b>Calidad en el servicio</b>	<b>Servicio post venta</b>	<b>Plazos de cobro</b>

**4. ¿La calidad de los productos elaborados por la empresa “Creaciones Katty” es?**

<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Ni buena ni mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy mala</b>

5. ¿El servicio al cliente que recibe por parte de la empresa “Creaciones Katty” es?

Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Muy malo

6. ¿Cuál es el producto que ud compra con mayor frecuencia en la empresa “Creaciones Katty”?

Overoles a la medida	Camisas de trabajo	Chalecos	Camisetas piket	Pantalones de trabajo	Otro ¿Cuál?

7. ¿Ud considera que los precios de los productos que oferta “Creaciones Katty” son?

Muy elevados	Elevados	Ni elevados Ni bajos	Bajos	Muy bajos

8. ¿En qué lugar específico le gustaría seguir comprando los productos que oferta “Creaciones Katty”?

Puntos de venta actual	Centros comerciales	Mercados locales	Tienda virtual	Venta en su domicilio o empresa

9. Además de ser cliente de la empresa antes mencionada. ¿En cuál otra empresa realiza sus compras regularmente?

Novedades Orozco	Don Pepe	GASUP	Otra

10. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca de los productos ofertados por “Creaciones Katty”?

Emisoras locales	Redes sociales	Canales de televisión local	Periódicos o revistas locales	Vallas publicitarias	Trípticos y/u hojas volantes

**¡AGRADECEMOS SU TIEMPO Y COLABORACIÓN ACERTADA!**

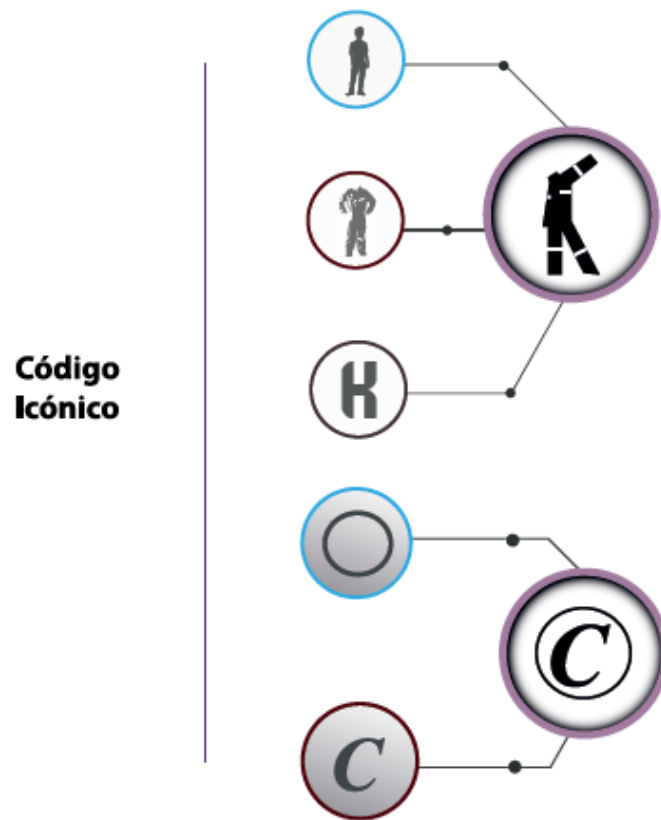
## Anexo 2: Factor X



## Anexo 3: Tipografía

LOGOTIPO	TIPOGRAFÍA "DhonJako St"
Mayúsculas	<b>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ</b>
Minúsculas	<b>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz</b>
Número	<b>1234567890</b>
SLOGAN	TIPOGRAFÍA "Vijaya"
Mayúsculas	<i>ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ</i>
Minúsculas	<i>abcdefghijklmnopqrstuvwxyz</i>
Número	<i>1234567890</i>

#### Anexo 4: Código icónico



#### Anexo 5: Código lingüístico



## Anexo 6: Hoja personalizada



Sección de Creaciones Hatty

---

Dirección: Calle Napa y Sergio Sáenz (CDCA - ARELLANO)  
Mail: creacioneshatty@hotmail.es  
Teléfono: 062883165

Anexo 7: Matriz para la elaboración de la misión

<b>Matriz para la elaboración de la misión</b>	
<b>¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?</b>	
<b>Lluvia de ideas</b>	Calidad Precios bajos Descuentos especiales
<b>¿Qué nos distingue de la competencia?</b>	
<b>Lluvia de ideas</b>	Innovación Nuevos diseños Somos productores
<b>¿Qué ofrecemos a nuestros colaboradores, comunidad, proveedores y al ambiente?</b>	
<b>Lluvia de ideas</b>	Estabilidad laboral Puestos de trabajo Pagos puntuales Mínimo impacto ambiental
<b>Enunciado de misión</b>	
Somos una empresa productora y comercializadora de vestimenta industrial y deportiva, cumpliendo parámetros de calidad a precios bajos y una constante innovación, asumiendo la responsabilidad social a través de la creación de fuentes de empleo y produciendo el mínimo impacto ambiental en nuestro entorno.	

## Anexo 8: Matriz para la elaboración de la visión

<b>Matriz para la elaboración de la visión</b>	
<b>¿Cómo visualizamos a la empresa en 10 años?</b>	
<b>Lluvia de ideas</b>	<p>Líder en la industria de la confección deportiva e industrial.</p> <p>Cobertura nacional y excelencia en el servicio.</p> <p>Certificación internacional de calidad e investigación y desarrollo.</p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes.</p>
<b>Agrupación de ideas en frases</b>	
<p>Ser una empresa líder en la industria de la confección deportiva e industrial, con cobertura nacional, bajo el cumplimiento de la calidad en el producto y en el servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de los clientes a través de la investigación y el desarrollo constantes.</p> <p>Ser una empresa líder en la industria deportiva e industrial, con cobertura nacional, basados en la calidad del producto y en la calidez en el servicio, satisfaciendo de esta forma las necesidades de nuestros clientes por medio de la investigación y el desarrollo.</p> <p>Ser una empresa líder en la industria de la confección deportiva e industrial, con cobertura nacional, sustentado sus actividades en la innovación, la calidad del producto y del servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de la constante investigación y desarrollo.</p>	
<b>Enunciado de visión</b>	
<p>Ser una empresa líder en la industria de la confección deportiva e industrial, con cobertura nacional, sustentado sus actividades en la innovación, la calidad del producto y del servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de la constante investigación y desarrollo.</p>	